

KAMILA MASSUQUETO

A APLICABILIDADE DO AUTOGERENCIMENTO EM UNIDADE HOSPITALAR

Monografia apresentada ao Programa de Pós Graduação do Departamento de Ciências Contábeis do Setor de Ciências Sociais e Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para obtenção do título de especialista em Controladoria.

Orientadora: Profa. Karine Francisconi

CURITIBA

AGRADECIMENTOS

A Deus por ter me dado força para concluir mais uma etapa nesta vida;

À minha orientadora – Karine Francisconi – por todo apoio e atenção despendidos.

À professora da disciplina – Denise Fukumi Tsunoda – pela orientação durante as aulas.

À minha mãe pela força e coragem para conclusão de mais uma etapa.

Aos meus colegas por dividirem e esclarecerem comigo as dúvidas e expectativas.

Ao Hospital Vita Curitiba; à sua superintendente Carla Solange Soffiatti e todo seu corpo funcional por abrirem as portas e permitirem que fosse desenvolvido um estudo baseado em seus processos.

“No final das contas, o tempo e o amor são os dois elementos sobre os quais nunca se pode ter certeza”.

Alice Hoffman

SUMÁRIO

Lista de Figuras.....	vi
Lista de Gráficos.....	vii
Resumo.....	viii
Abstract.....	ix
1 INTRODUÇÃO.....	1
1.1 PROBLEMA.....	1
1.2 OBJETIVOS.....	2
1.2.1 Objetivo Geral.....	2
1.2.2 Objetivos Específicos	2
1.3 JUSTIFICATIVA.....	3
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	4
2.1 Teorias da Administração	4
2.2 Fator Humano	9
2.3 Liderança	13
2.3.1 Definição.....	13
2.3.2 Estilos de Liderança	14
2.3.3 Liderança Formal <i>versus</i> Liderança Informal.....	19
2.3.4 Comportamento do líder	22
2.3.5 Subordinados.....	30
2.3.6 Motivação	37
2.3.7 Chefia <i>versus</i> Liderança	43
2.3.8 O estilo ideal de liderança	47
2.4 Equipes.....	52
2.5 Equipe Autogerenciável.....	61
2.5.1 Grupos autônomos e semi-autônomos.....	64
2.5.2 Características das equipes autogerenciáveis	65
2.5.3 Considerações sobre Equipes Autogerenciáveis	71
2.5.4 Modelo de autogerenciamento	76
2.5.5 Vantagens da implantação do autogerenciamento.....	80

2.5.6	Desvantagens da implantação do autogerenciamento	81
3	METODOLOGIA	86
3.1	Características da Pesquisa	86
3.2	Perfil da amostra	87
3.3	Grupo Vita	88
3.3.1	Cenário Mundial	88
3.3.2	Trajetória	89
3.3.3	Política	90
3.3.4	Negócios	91
3.3.5	Vita Curitiba	91
3.3.6	Vita Batel	94
3.4	Coleta de Dados	94
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	96
5	CONCLUSÕES	102
5.1	Recomendações ao Hospital Vita	105

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1 A HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW.....	39
FIGURA 2 FACHADA DO HOSPITAL VITA CURITIBA.....	92
FIGURA 3 PISO SUPERIOR DO HOSPITAL VITA CURITIBA.....	93
FIGURA 4 PISO INFERIOR DO HOSPITAL VITA CURITIBA.....	93
FIGURA 5 FACHADA DO HOSPITAL VITA BATEL.....	94

LISTA DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1 O AUTOGERENCIAMENTO NA EMPRESA EM ESTUDO.....	97
GRÁFICO 2 A EXISTÊNCIA DA CHEFIA NO FUTURO.....	98
GRÁFICO 3 COMO DEVE SER A ESCOLHA DE UM LÍDER.....	99
GRÁFICO 4 A MOTIVAÇÃO EM EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS.....	100
GRÁFICO 5 A INICIATIVA PARA O AUTOGERENCIAMENTO.....	101

RESUMO

O presente trabalho é fruto de pesquisa com foco nos estilos de liderança atuantes em equipes autogerenciáveis, fundamentado no estudo de caso do Hospital Vita Curitiba.

As Teorias da Administração esclarecem os processos pelos quais os trabalhadores e os diversos tipos de instituições vêm passando nas últimas décadas.

O setor Hospitalar vem enfrentando forte concorrência e dessa maneira seus ativos humanos podem fazer toda a diferença na melhoria da qualidade do serviço prestado e assim conquistando maior expressividade no mercado nacional e mundial.

Para gerenciar os ativos humanos as empresas designam pessoas que consideram líderes, porém muitos destes são vistos pelos trabalhadores como chefes, sendo assim, é necessário esclarecer o que é uma chefia e o que ela precisa ter para ser caracterizada como uma verdadeira liderança.

As equipes autogerenciáveis fazem parte de uma nova maneira de gestão de pessoas, dando ênfase ao trabalho em equipe, a transferência de poder para os trabalhadores e a busca contínua pela qualidade e o aumento da produtividade.

O objetivo deste trabalho de pesquisa é verificar o que pensam os profissionais do Hospital Vita sobre as equipes autogerenciáveis e o processo de definição de suas lideranças.

A metodologia utilizada para o presente trabalho foi uma pesquisa qualitativo-descritiva, denominada de estudo de caso com apoio de referencial bibliográfico para demonstrar a realidade da organização em estudo e fornecer recomendações para a aplicabilidade do tema proposto.

Palavras-chave: Liderança. Equipes. Autogerenciamento.

ABSTRACT

This work is the result of research with a focus on leadership styles of working in self-management teams, based on case study of the Hospital Vita Curitiba.

The theories of the Administration clarify the processes by which workers and various types of institutions see rising in death throes decades.

The industry Hospital is facing strong competition and this way its assents human can make a difference in improving the quality of service provided and so conquering greater expressiveness in the national and global market.

To manage the active human companies appoint people, who believe leaders, but many of these are seen by workers as bosses, its necessary be clear what a leadership is and what it must have to be characterized as a real leadership.

The self-management team's part of a new way of management of humans with an emphasis on teamwork, innovation, the transfer of power to the workers and the search continued for the quality and increased productivity.

The objective of this search work is verify what they think the professionals of the Hospital Vita on the self-management teams and the process of defining their leadership.

The methodology for this work was a qualitative research, called the case study with support from literature to demonstrate the reality of the organization under study and provide recommendations for the applicability of the proposed topic.

Key-Words: Leadership. Teams. Self-Management.

1 INTRODUÇÃO

As pessoas são os principais recursos na implantação e manutenção de qualquer programa voltado para aumento da qualidade e melhoria dos processos, com a intenção de obter maior produtividade e aumento de lucro para as organizações. Dessa forma o mercado e a concorrência exigem que as organizações avaliem e reavaliem constantemente seus processos, sua produtividade, seu quadro funcional, sua responsabilidade social e ambiental e não menos importante programem uma nova forma de gerenciar seus ativos humanos.

O tema equipes autogerenciáveis é relevante pela realidade atual do mercado e da sociedade, exigindo que os seres humanos tomem a iniciativa de resolver os problemas seja no ambiente geral e mesmo no âmbito profissional.

Na primeira parte do desenvolvimento deste trabalho os assuntos abordados são as premissas das teorias da Administração; o valor do fator humano para as organizações; a liderança e seus estilos, formalidades e informalidades, comportamentos e motivação; e a questão das equipes, o autogerenciamento, vantagens e desvantagens, características e passos para a implantação das equipes autogerenciáveis.

Os resultados empíricos são discutidos na segunda parte, relacionando o estudo de caso, a análise das respostas, a confrontação dos conceitos com a realidade e demais observações pertinentes.

A última parte apresenta as considerações finais, bem como as recomendações para a empresa em estudo.

1.1 PROBLEMA

Com base nas considerações apresentadas, pretende-se verificar neste estudo o seguinte problema de pesquisa:

O que pensam os profissionais do Hospital Vita sobre as equipes autogerenciáveis e o processo de definição de suas lideranças?

1.2 OBJETIVOS

Os objetivos dessa pesquisa estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos.

1.2.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste projeto é verificar o que pensam os profissionais do Hospital Vita sobre as equipes autogerenciáveis e o processo de definição de suas lideranças.

1.2.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são:

- caracterizar as equipes autogerenciáveis na visão dos profissionais do hospital Vita;
- escrever a importância das equipes autogerenciáveis e de sua liderança para a gestão hospitalar;
- dimensionar os estilos de liderança dentro de um projeto de autogerenciamento;
- escrever como pode ocorrer o processo de definição da liderança nas equipes autogerenciáveis no hospital Vita.

1.3 JUSTIFICATIVA

Hoje, existe uma grande quantidade de informações disponíveis. Contudo, o tempo para estudá-las e processá-las é escasso. Mediante essa realidade a administração das organizações precisa escolher alternativas entre milhares de informações e descobrir àquelas mais relevantes na tomada das decisões estratégicas.

O tema autogerenciamento é muito importante, justamente pelo funcionário não ser mais visto como uma peça da organização, agora, ele ocupa uma posição de destaque e que exige das pessoas maior interesse e melhoria contínua. Uma confraternização entre os funcionários e empregadores como forma de valorizar o trabalhador, e fazendo que ele perceba realmente sua importância para a empresa.

O futuro aponta para equipes que produzem e resolvem seus problemas sem uma chefia imediata. Não excluindo, porém, a hipótese de lideranças informais ou mesmo líderes formais, desde que adaptados à nova realidade profissional.

Ao falar em grupos autogerenciados e sua aplicabilidade devemos considerar fundamentalmente o planejamento como elo entre as condições externas à organização e as condições do quadro funcional, sua cultura e sem dúvida os custos e tempo despendidos no processo.

A organização para o estudo de caso foi escolhida mediante a verificação de que as equipes em que lá atuam muitas vezes autogerenciam seus problemas e as decisões mais relevantes pelo fato da organização possuir um quadro funcional enxuto, no qual uma mesma chefia precisa atuar em duas ou três equipes, deixando dessa forma margem para que os próprios colaboradores ajam e reajam às mais diversas situações.

A importância do tema para o ambiente profissional está em entender e desenvolver equipes autônomas e dessa forma atingir maior eficiência nos resultados empresariais.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 TEORIAS DA ADMINISTRAÇÃO

É necessário um estudo das Teorias da Administração para compreendermos como os papéis dos trabalhadores e dos administradores e chefias foram mudando no decorrer do tempo. Primeiro precisamos entender o que é uma teoria para depois compreender como elas foram sendo discutidas ao longo dos anos.

O teórico, segundo Warhlich (1986), se interessa por observar e analisar os fenômenos organizacionais a fim de descobrir quais as generalidades e permitir que fenômenos semelhantes possam ser esclarecidos através da aplicação de princípios ou regras. O objetivo de todo esforço científico é desenvolver uma teoria consistente que explicam e tornam possíveis fenômenos empíricos que podem ser observados. Por outro lado, a pesquisa científica deve ser guiada por um plano teórico que sugere pontos para uma investigação empírica. Para explicar uma teoria um fato observado é explicado por uma referência a um princípio geral, demonstrando que a ocorrência desse fato pode ser previsível a partir desse princípio. Para estabelecermos tal princípio, muitos acontecimentos devem ser estudados e classificados em categorias que os tornem comparáveis. A explicação de um princípio requer uma proposta generalizada, da qual esse princípio e outros a ele semelhantes possam ser deduzidos.

No campo da Administração temos várias teorias, defendidas por diferentes teóricos, mas todas descrevem as fases pelas quais o trabalho, os trabalhadores e as organizações enfrentaram e enfrentam em busca do aumento da produtividade.

Warhlich (1986) cita Frederic Winslow Taylor como fundador da escola Científica, e seus adeptos mais chegados foram Gantt, Barth, Gilbreth e Person. A preocupação básica da Teoria Científica segundo afirma Queiroz (1996) era a racionalização do trabalho. Os seguidores de Taylor se empenhavam no estudo de tempos e movimentos e de outras maneiras para obter maior eficiência operacional. O planejamento e a execução do trabalho foram separados, cabendo à gerência realizar o planejamento e conseguir que os trabalhadores cumprissem o que havia sido planejado. Para Warhlich (1986) o maior mérito de Taylor foi contribuir para que

se encarasse sistematicamente o estudo da organização, revolucionando completamente a indústria e também tendo grande impacto sobre a administração.

Resumindo, Hollenbuck e Wagner (2000) enfatizam que todos os princípios da administração científica pregavam a idéia de que por meio de uma administração adequada uma empresa poderia alcançar rentabilidade e sobrevivência no mundo competitivo dos negócios.

Na teoria Clássica, Warhlich (1986) cita que os principais elementos que contribuíram para a formação da escola foram Fayol, Gulick, Urwick, Mooney e Schuyler Wallace. Essa Teoria estava fundamentada na divisão científica do trabalho, com a finalidade de obter maior rendimento da mão-de-obra. As organizações que adotaram seus princípios se caracterizam por uma divisão do trabalho claramente definida, com pessoal muito especializado e forte hierarquia. Enfatizando a análise dos problemas da organização de cima para baixo, contrastando com o ponto de vista dos tayloristas. A preocupação de Henry Fayol estava em melhorar a eficiência da empresa através da sua organização e da adoção de princípios gerais da administração, atendendo a escala hierárquica e a especialização. Segundo Hollenbuck e Wagner (2000) Fayol preconizava o que acreditava serem as funções essenciais da administração: planejamento das atividades futuras e dos objetivos de desempenho, organização dos recursos da empresa para permitir a implantação dos planos, coordenação e comando da mão-de-obra na direção dessa implantação e controle dos esforços gerais pela comparação entre os resultados obtidos e os objetivos pretendidos.

A Teoria Burocrática apresentava a doutrina de condições específicas de habilidades bem definidas dentro de uma divisão sistemática do trabalho, onde as regras, decisões e atos devem ser registrados por escrito. A organização é contínua com funções oficiais ligadas por regras. Segundo Warhlich (1986) tem como características fundamentais:

- hierarquização e a racionalidade da autoridade, pressupondo a divisão do trabalho;
- a autoridade limitada do cargo, com normas explícitas, sendo a remuneração fixa e de acordo com a hierarquia;

- competência técnica dos funcionários, com estabilidade no cargo e com perspectivas de carreira;
- separação entre propriedade e administração;
- ênfase em regras gerais e nas comunicações escritas;
- a disciplina racional.

Ainda sobre o modelo burocrático Hollenbuck e Wagner (2000) afirmam que Weber contemplava tanto a diferenciação - pela divisão do trabalho e especialização das tarefas, como a integração - pela hierarquia de autoridade e regras e regulamentos escritos, necessárias para realizar um trabalho específico.

O papel da comunicação, da participação e da liderança para obtenção de maior produtividade da mão-de-obra são os princípios defendidos pela Teoria das Relações Humanas. Conforme Queiroz (1996) essa escola começou a enfatizar a importância da satisfação humana para a produtividade. São incentivadas as atividades extra-trabalho como forma de melhor integração dos funcionários. Assim questões como sentimentos, atitudes e relações interpessoais passaram a ter maior enfoque, pois, teriam ligação direta com a obtenção dos objetivos pretendidos pela organização. A fundadora desta escola é Mary Parker Follett. E sua filosofia de organização pode ser resumida segundo Warhlich (1986) como a interpenetração de autoridade, um controle sobre fatos mais do que sobre homens. Na Teoria das Relações Humanas Warhlich (1986) afirma que há o interesse pelo estudo da organização como um sistema de controle baseado no reconhecimento das motivações dos indivíduos. Encarando a organização como algo dinâmico, contrastando com o conceito estático de Taylor e Fayol. A preocupação está com a coisa em processamento e não com seus aspectos estruturais.

Segundo descrevem Hersey e Blanchard (1977, p. 28):

Na teoria das relações humanas, a função do líder era facilitar a realização cooperativa de objetivos pelos seguidores, ao mesmo tempo em que daria oportunidades para seu desenvolvimento e crescimento pessoal. Seu foco principal voltava-se para as necessidades individuais e não para as necessidades da organização.

Warlich (1986) enfatiza que entre os precursores da Teoria Comportamental estão Mayo, Whitehead e Roethlisberger. O enfoque comportamental se divide em

dois grandes ramos: o primeiro ramo abrange as teorias sobre o comportamento das pessoas como indivíduos, suas características pessoais. Já o segundo ramo abrange as teorias sobre o comportamento coletivo nas organizações, cobrindo temas como clima e cultura organizacional e grupos informais. Nessa escola o que se exige é que os sentimentos sociais e as atividades de grupos sejam como parte integrante do objetivo para qual o organizador está trabalhando. Uma das características desta escola é não ter tentado estabelecer princípios de organização, sua teoria é mais descritiva que prescritiva. A maior contribuição desta escola é a introdução da sociologia para explicar e interpretar os problemas administrativos. O destaque dado ao homem dentro do grupo, a análise das organizações como sistemas sociais, a importância atribuída aos valores humanos, a discussão de um novo conceito de autoridade, tudo isso contribuiu para dar um sentido novo e mais amplo à teoria de organização. Entretanto, o mesmo Warhlich (1986) questiona que o movimento das relações humanas utilizava uma abordagem do tipo “sistema fechado”, não considerando as forças econômicas, políticas e ecológicas que atuam sobre as organizações. A impressão que se tem é de que Elton Mayo considerava desnecessários os sindicatos na hipótese de a administração apresentar desempenho eficaz nas suas funções.

Com a evolução dos homens e das máquinas, Rabelo (2004) afirma que à medida que os sistemas de fabricação foram se desenvolvendo, as empresas passaram a ser divididas por funções e especialidades profissionais, os gerentes passaram a tomar todas as decisões e supervisores foram melhorando em sua tarefa de dar ordens e controlar o trabalho. Embora o poder centralizador pudesse fazer sentido na época, o resultado foi uma perda do sentido de propriedade pelo trabalhador. Milhões de trabalhadores atuaram quase sem nenhum sentido de propriedade, participação ou controle.

Faria (1982) acrescenta que os sistemas estão por trás de todas as atividades humanas e dirigindo as formas de poder, como as armas, o dinheiro e a política. A maioria das pessoas sequer percebe a existência dos sistemas por serem tão intangíveis. Os executivos adaptam os seus estilos gerenciais adotando comportamentos típicos para compatibilizar suas posições com a tecnologia existente. Para Hollenbuck e Wagner (2000) toda empresa é uma estrutura unificada

de subsistemas inter-relacionados. Sendo assim, as empresas são subsistemas que conseguem dar conta do ambiente à sua volta, podem continuar em atividade, ao ponto que as que não conseguem, não sobrevivem. Na escola sistêmica, Warhlich (1986) afirma que as características da organização são definidas pela situação em que precisam operar, consistindo nas relações que prevalecem entre ela e os outros subsistemas especializados, componentes do sistema maior do qual é parte. Para a Teoria dos Sistemas a essência do enfoque sistêmico é a idéia de elementos que interagem e se influenciam para realizar objetivos. O enfoque sistêmico formou-se com base em três linhas de pensamento independentes, que são: a teoria da forma, a cibernética e a teoria dos sistemas. Na Teoria da Forma a realidade é feita de conjuntos de partes inseparáveis, a natureza de cada parte é definida pela finalidade do conjunto. Na Teoria do Sistema a realidade é feita de sistemas para entender a realidade, é preciso analisar relações entre as partes do sistema. Já para a Cibernética os sistemas podem controlar seu próprio desempenho, a ferramenta para o autocontrole é a informação.

Não podemos deixar de mencionar a Teoria Contingencial, que segundo Warhlich (1986) parte da premissa de que não há proposta de planejamento organizacional que seja a melhor em todas as situações, e sim, que as circunstâncias, ou contingências, de cada caso tornam mais produtiva uma determinada solução organizacional. Esse enfoque representa a constatação de que continua não existindo uma teoria administrativa aplicável a todos os casos e a todas as circunstâncias. Cada um dos enfoques ou combinação de enfoques se presta melhor à análise de certa e determinada situação do que outro enfoque ou combinação de enfoques.

Concluindo, Warhlich (1986) lembra que uma teoria generalizada de organização pode permanecer um sonho eterno. Contudo, nada impede que as teorias de organização existentes continuem se desenvolvendo e alcancem uma integração maior. O desafio que oferecem e a necessidade de uma teoria mais perfeita deveriam ser suficientes para os mestres tentarem e se empenharem nessa tarefa com o objetivo de produzir um conjunto de princípios e normas de organização.

2.2 FATOR HUMANO

Não há dúvidas a respeito da importância do fator humano para o desenvolvimento e a sustentabilidade das organizações. O mundo político e econômico afeta sobremaneira as organizações e seu capital intelectual. Para Ponchirolli (2002) a economia mundial está passando por uma grande transformação. Transformação essa que têm se refletido sobre os diversos mercados e estão associadas à explosão da denominada Terceira Revolução Industrial, à formação de blocos econômicos, ao grande aumento do volume de recursos transacionados no sistema financeiro internacional e ao fortalecimento do liberalismo como expressão política desse novo processo.

Para Geus (1999) existem inúmeras provas de que empresas fracassam porque o pensamento e a linguagem predominantes na gerência estão baseados na economia. As empresas não sobrevivem porque seus gerentes se concentram na atividade de produzir bens e serviços, e se esquecem de que a verdadeira natureza de suas organizações é aquela de uma comunidade de seres humanos. Assim, Rabelo (2004) cita que a forma como as organizações estão estruturadas dificulta o desenvolvimento e aplicação dos esforços da gestão humana de forma a exigir que as mudanças aconteçam numa velocidade cada vez maior. À medida que as empresas procuram ser mais eficientes, não podem negligenciar as vantagens proporcionadas pelas equipes de trabalho flexíveis, autodisciplinadas e multihabilitadas. Partindo desse ponto, podemos afirmar que a grande diferenciação entre as organizações está na utilização adequada e maximizada dos seus ativos humanos. Quase todas as empresas têm semelhantes recursos em tecnologia, equipamentos e capital humano, mas no ambiente competitivo há uma necessidade constante da correta utilização de todos estes itens, e quem fará isso serão os profissionais, sendo necessário um esforço em melhoria e integração, tornando clara a importância do fator humano para o desenvolvimento de novos produtos e para a melhoria dos processos.

Diversos aspectos influenciam o ambiente de trabalho, afetando o comportamento psicológico e o profissional de líderes e subordinados. Mesmo os que não admitem estão diretamente ligados a essas questões, sejam nos conflitos

emergentes, nas lutas de poder ou mesmo na ausência de objetivos e/ou motivações.

Para Parisi (1984) as investigações psicológicas relativas ao trabalho mostram que o trabalhador deve executar sua tarefa em ambiente adequado, abrangendo as cores, iluminação, temperatura e ventilação adequados à natureza do trabalho e ao número dos trabalhadores, como também o mobiliário e as máquinas permitindo interações fáceis e seguras.

Segundo Parisi (1984, p. 15) “por comportamento entendemos o conjunto de atitudes e reações do indivíduo em face do meio social em que vive”. Para Hersey e Blanchard (1977) comportamento é a soma dos padrões de hábitos de um indivíduo, como são percebidos pelos outros, que determina a sua personalidade. À medida que um indivíduo começa a se comportar de maneira semelhante sob condições semelhantes, esse comportamento é aquilo que os outros aprendem a reconhecer como sua personalidade. Esperam e até podem prever certos tipos de comportamento dessa pessoa.

Existem duas formas de comportamento segundo Parisi (1984), o comportamento inato é aquele que todos os seres da mesma espécie apresentam diante de uma estimulação, e o comportamento adquirido, é aquele que se apresenta como reações que tivemos de aprender no decorrer de nossa existência. Comportamento, desempenho e posicionamento resultam da interação desses subsistemas entre si e com os sistemas externos. Segundo Moscovici (2001) a diferenciação é que comportamento é a definição genérica da conduta do indivíduo. Desempenho é comportamento qualificado que atende a certas especificações de uma atividade correspondente ao seu papel. O posicionamento se refere mais à visão e às atitudes gerais da pessoa em relação a questões de interpretação e julgamento.

Não podemos deixar de mencionar os aspectos não verbais que influem no comportamento e na interpretação das atitudes em grupo. Para Pease (2005) a leitura das atitudes e pensamentos expressos no comportamento das pessoas foi o primeiro sistema de comunicação usado pelo ser humano. A maioria dos pesquisadores concorda que as palavras são usadas para transmitir informações, ao

passo que a linguagem corporal é usada para negociar atitudes interpessoais e, em alguns casos, como substituta das mensagens verbais. O homem raramente tem consciência de que suas posturas, movimentos e gestos podem contar uma história enquanto sua voz está contando outra.

Pode-se afirmar que as pessoas reagem de maneiras diferentes em diversas situações. Dessa forma Penteado (1973) nos explica que uma situação normal é aquela em que tudo corre de acordo com os planos preestabelecidos e os objetivos vão sendo atingidos como decorrência do trabalho e do empenho do grupo e das condições favoráveis da situação. Já anormal é a situação em que esse equilíbrio é perturbado ou definitivamente quebrado, os planos não podem ser alcançados apesar de todo o trabalho e empenho do grupo.

Outro fator que afeta o funcionário são as expectativas criadas por ele com relação ao cargo que ocupa, sua chefia, sua equipe de trabalho e sobre a organização como um todo. Dessa forma Hersey e Blanchard (1977) esclarecem que as expectativas são as percepções que uma pessoa tem de seu comportamento ou das percepções dos papéis dos outros dentro da organização. O sistema pessoal está em constante interação com os sistemas pessoais dos outros e com o sistema organizacional. Assim para Moscovici (2001) cada pessoa se relaciona com outras no ambiente de trabalho e este relacionamento assume formas específicas que influem sobre o comportamento de cada um. O relacionamento entre os indivíduos gera expectativas, demandas, afetividade e poder, em qualidade e intensidade variadas, como fatores importantes na conduta individual.

Em grupos de trabalho pessoas tomam atitudes baseadas em sentimentos e emoções, muitas vezes inconscientemente, dessa forma segundo a teoria de Freud (1938 apud GONÇALVES, 1988) as etapas do mecanismo de defesa são:

- identificação é a imitação de qualidades de outras pessoas;
- o deslocamento é o processo por meio do qual a energia pode ser encaminhada de um objeto para outro;
- compreensão é uma deficiência física poderia ser compensada por um desenvolvimento de outro atributo;

- a repressão é a incapacidade de dar alguma espécie de resposta a algo desagradável ao nosso consciente;
- projeção é o ato de atribuir a outras pessoas comportamento que, na realidade, é característico de nós mesmos;
- a racionalização é a apresentação de razões válidas ou socialmente aceitáveis para justificar nossa conduta imprópria;
- regressão é a reversão a alguma forma de comportamento que era perfeitamente normal, em um período anterior de nosso desenvolvimento;
- porém foi preterido por modos de conduta mais amadurecidos e adequados;
- a fixação é a parada do comportamento em alguma fase do processo de desenvolvimento.

Alguns fatores podem acelerar os mecanismos de defesa, como cita Faria (1982) o fato de humilhar o subordinado e ferir o seu orgulho pessoal, dificulta o trabalho em equipe, provocando reações previsíveis, principalmente quando a advertência é feita na presença dos companheiros. Gonçalves (1988) nos ensina que todo homem faz uso de mecanismos de defesa. São úteis ao comportamento, principalmente na ausência de melhores possibilidades para um ajustamento.

Muitas vezes são necessárias mudanças de comportamento, que envolvem aspectos psicológicos, Hersey e Blanchard (1977) citam que as mudanças mais fáceis são as ligadas ao conhecimento; e depois as ligadas às atitudes. As estruturas de atitudes têm uma carga emocional positiva ou negativa. As mudanças no comportamento são significativamente mais difíceis e exigem mais tempo. No entanto, a obtenção de mudança na realização de grupos ou organizações é talvez a que exige mais tempo e apresenta maior dificuldade. Mudanças podem ser forçadas por certas circunstâncias, em qualquer situação existem forças de impulso e forças de restrição que influem em qualquer mudança que possa ocorrer. As forças de impulso são as que influem numa situação e que a direcionam. As forças de restrição são aquelas que servem para conter ou reduzir as forças de impulso.

2.3 LIDERANÇA

2.3.1 Definição

Primeiro precisamos definir liderança, pois este conceito será utilizado muitas vezes e é um dos pilares dessa pesquisa.

Liderança segundo Luft (2000) é a função exercida pelo líder. A ação ou efeito de liderar. Liderar é conduzir uma pessoa ou um grupo a agir de determinada maneira em uma determinada situação.

Para Pinheiro (1998) a liderança é um aspecto da administração. É um mecanismo capaz de harmonizar as necessidades dos indivíduos com as exigências da organização. É um processo que ocorre em todas as integrações sociais. Ela se manifesta sempre que uma pessoa procura influenciar o comportamento de outra, ou de um grupo, a fim de alcançar seus objetivos. Conforme Hersey e Blanchard (1977) a liderança é uma influência interpessoal exercida numa situação, e dirigida para a realização de objetivos especializados. Já ao compilar vários autores a definem como o processo de exercer influência sobre um indivíduo ou um grupo, nos esforços para a realização de objetivo em determinada situação.

Inúmeras características são utilizadas para definir um líder. Contudo, para Penteado (1973) na conceituação da palavra líder, portanto, o primeiro fator a considerar é a proeminência, ou seja, o líder aparece no grupo. Entretanto, há um outro fator que junto à proeminência, completa o conceito de líder. Este fator é a influência. É a influência a verdadeira liderança. O homem que influencia os outros homens no grupo é o líder. Liderar é assumir responsabilidades. O grande líder é aquele que não tem medo de colocar sobre os ombros toda a responsabilidade. Atribuir a outros as responsabilidades pelos insucessos é característico de líderes primários, dos falsos líderes. Nas vitórias, todos disputam as responsabilidades. Na derrota, os líderes responsáveis mostram suas dimensões de grandeza.

Segundo a concepção Aristotélica, a liderança se origina do direito do mais forte. O líder é aquele capaz de submeter pela força seus inimigos. Dessa forma, Hersey e Blanchard (1977) definem a liderança como um processo de influência nas

atividades de um indivíduo ou de um grupo, nos esforços para a realização de um objetivo em determinada situação.

Ainda para Penteado (1973) um líder é aquele capaz de controlar o grupo, sob a influência de pressões externas, e de jogar seu prestígio para manter intacta a autoridade, nas situações em que se fazem sentir as pressões internas, e, de inspirar confiança aos seus homens de maneira a superar incertezas.

Faria (1982) recomenda que o líder deve ser aceito, admirado, respeitado e seguido pelo grupo. A sua ação reflete as características da interação de sua personalidade com as peculiaridades e objetivos de um determinado grupo, configurada através de um estilo próprio.

Quem possui mais informações adquire poder sobre os outros que não conseguem obtê-las. Moscovici (2001) revela que os membros que 'sabem das coisas' têm maior influência sobre os outros, e sobre as decisões e atividades do grupo.

Gonçalves (1988) nos lembra que o homem é produto do meio, enquanto não têm opiniões e iniciativas próprias. Porém, no momento que começa a ter pensamento crítico sobre as situações, nasce outro homem. Deixa de ser objeto e assume a função de sujeito da ação. Esta é a verdadeira liderança, um processo de dentro para fora, possível a cada ser humano. O homem não nasce líder, se torna líder.

2.3.2 Estilos de Liderança

Sobre teorias de liderança Penteado (1973) observa que qualquer teoria que se deseje fazer sobre a Liderança não pode deixar de considerar três pontos individualizados, mas, que parecem complementares e indispensáveis uns aos outros:

- o líder e seus atributos psicológicos;
- os liderados, seus problemas, atitudes e necessidades;
- além da situação do ambiente, onde o líder e subordinados atuam.

Para Tead (1935, apud PENTEADO 1973) o líder pode surgir de três formas:

- líder-nato é o que abre seu caminho. É um líder circunstancial tanto quanto os outros, embora, se aceitarmos que ele tenha nascido para liderar;
- líder escolhido pelo grupo é o líder eleito leva uma vantagem sobre o líder que abre seu caminho: consumada a eleição não tem mais necessidade de perder tempo, esforçando-se em convencer os subordinados quanto à sua pessoa e objetivos;
- líder indicado é aquele cujo trabalho principal é coordenar os esforços do grupo para atingir os objetivos da empresa. Quando se trata de um bom chefe, o seu esforço poderá ser o de ajustar os interesses do grupo aos interesses da empresa.

Laird e Laird (1959, apud PENTEADO 1973) estabelecem quatro níveis de liderança:

- o chefe coercitivo apela para a própria força ou ameaças para ser obedecido;
- o líder que dirige de perto seus homens dando ordens, entregando serviços e pedindo ação;
- o educador, não há como discordar da responsabilidade de educador que recai sobre os ombros do líder. A liderança passou a ser considerada como técnica e processo possível de aprendizado;
- o líder inspirador raramente precisa dar ordens, pois o grupo integrado sabe o que fazer e para onde ir.

Para Souza e Kopptike (2005) os estilos existentes são:

- a liderança dominadora que nunca propicia ao grupo a oportunidade de se autogerenciar. Mantém o poder através da coerção, tomada de decisão autocrática, punição, planejador e avaliador único dos objetivos e desempenhos do grupo;
- a liderança omissa que fornece ao grupo certa liberdade para tomada de decisão e escolhas comportamentais, somente para punir resultados não correspondentes com suas expectativas iniciais;

- a liderança facilitadora que ensina ao grupo como promover integração, esforços comuns, habilidades sociais, sinergia na resolução de problemas para a formação de uma cultura grupal nas tomadas de decisão e no controle do comportamento;
- na liderança delegadora muitas funções do líder são repassados ao grupo e o envolvimento ativo do líder não é mais necessário.

Segundo Hersey e Blanchard (1977) a personalidade ou estilo de líder de um indivíduo é o padrão de comportamento que apresenta quando participa da direção de atividades de outros. O estilo não se refere à maneira de pensar do líder, mas sim à maneira como os outros percebem seu comportamento. No entanto, é difícil obter esse tipo de informação. As pessoas muitas vezes hesitam em usar sinceridade com os outros principalmente quando estão em uma relação superior-subordinado.

Em 1939, na Universidade de Iowa, foi realizada uma pesquisa com o objetivo de estabelecer relações entre processos de liderança e comportamentos de grupos, os três tipos de lideranças que descreveram foram publicados por Lewin e White e citados por Penteado (1973), da seguinte forma:

- liderança autoritária, onde o líder exige apenas obediência. A ele exclusivamente compete traçar as normas de ação e tomar decisões. Manda;
- liderança democrática, a qual o líder extrai idéias e sugestões do grupo através de debates livres. Os subordinados são encorajados a participar das decisões e a traçar objetivos comuns. O líder é um elemento de coordenação e estímulo. Consulta;
- liderança liberal, "laissez-faire", onde o líder é quase exclusivamente um centro de informações, manifestando-se quando solicitado. Os subordinados dispõem da mais ampla liberdade de movimentos, decidindo das normas e dos objetivos, individualmente. O líder providencia meios e facilidades.

Ainda sobre o estilo *laissez faire*, Hersey e Blanchard (1977) o definem como o estilo que permite que os membros do grupo façam o que desejam fazer. Não se estabelecem programas ou processos. Ninguém influi ninguém. Isso ocorre porque

na realidade uma atmosfera de *laissez faire* representa uma ausência de liderança. O papel da liderança foi abolido e, portanto, não se apresenta qualquer comportamento de líder.

Para Faria (1982) a liderança situacional é aquela que surge de uma situação atípica, exigindo determinado padrão de líder para enfrentar os novos problemas que surgiram diante da problemática atual, para a qual os líderes existentes não podem apresentar solução, aparecendo a necessidade de um novo, capaz de enfrentar a situação. Segundo Penteado (1973), situacionistas são aqueles que atribuem à situação uma função de Liderança. Preocupam-se com a individualidade do líder na medida em que ela é determinada pela situação. A teoria situacional da Liderança envolve quatro pilares determinantes da situação que explicam as modificações, as transferências e os deslocamentos da Liderança:

- as relações interpessoais do grupo;
- as características do grupo;
- as características do meio em que o grupo vive e de onde os seus membros saem e as condições físicas e a tarefa com as quais o grupo se confronta.

Em suma, Peters (2001, p. 28) revela o princípio da liderança situacional que é “a pessoa certa, o estilo certo, para a situação certa. A situação é que manda.” Sendo assim, o estilo pode variar conforme a situação em que nos deparamos assim, Penteado (1973) afirma que um líder notório pela agressividade pode revelar-se um tímido se o colocam em uma situação onde suas habilidades não sejam necessárias.

Mudar um estilo de liderança é algo complexo, assim, com base nos estudos de Fiedler (1958 apud HERSEY E BLANCHARD, 1977) o estilo de liderança de uma pessoa reflete sua estrutura de necessidade e sua motivação básica. É difícil saber como podemos mudar um conjunto igualmente importante de valores em poucas horas de aulas ou mesmo durante um programa mais intensivo de treinamento de uma ou duas semanas. Segundo Hersey e Blanchard (1977) a adaptabilidade é a amplitude de comportamento na qual um líder pode variar seu estilo. Se a variação é adequada à situação, o líder será eficiente; se inadequada, o líder tende a ser

ineficiente. Entretanto, Souza e Kopptike (2005) afirmam que uma percepção distorcida da situação, pelo líder, pode acarretar resultados indesejáveis em termos de produtividade, satisfação, desenvolvimento grupal (e individual) visando um aumento de maturidade, redução de custos, de absenteísmo e rotatividade. Também uma inflexibilidade na aplicação de estilos de liderança não criará um adequado desenvolvimento e auto-regulação dos grupos.

Dois estilos de liderança são confirmados em vários estudos de liderança, são os que Hersey e Blanchard (1977) denominam de estilo que acentua a tarefa e, estilo que acentua as relações humanas. Entretanto, os resultados de pesquisas indicam que os estilos de liderança variam de líder para líder. Alguns acentuam a tarefa e podem ser descritos como líderes autoritários, enquanto outros acentuam as relações interpessoais e podem ser considerados como democráticos. Outros, ainda, parecem ser orientados para a tarefa e para as relações humanas. Há até alguns que não se interessam por qualquer dessas dimensões. Não aparecendo um estilo dominante, e sim, várias combinações.

Para Baumgarten (1960, apud PENTEADO 1973) há uma distinção de papéis aos quais os líderes precisam se adequar, pois, constantemente encontramos líderes que se concentram mais nos negócios e líderes que se concentram mais nas pessoas. Os líderes práticos querem ver antes de tudo o trabalho e tratam os subordinados de acordo com as aptidões de cada um para aquele objetivo. Preocupam-se como as coisas se fazem, em lugar de com quem as devam ser feitas. Já os líderes personalistas vêem, em cada trabalhador, um homem. Os primeiros julgam os subordinados pelo trabalho que realizam, enquanto para os segundos importam mais as qualidades de caráter do subordinado.

Generalizando, podemos afirmar que toda equipe apresenta alguma forma de liderança, porém existem inúmeras maneiras desta liderança influenciar tanto positivamente quanto negativamente o comportamento de uma equipe. Tudo precisa ser estudado com muito critério.

2.3.3 Liderança Formal *versus* Liderança Informal

Uma organização total é formada por suas várias unidades de trabalho ou grupos. Segundo Hersey e Blanchard (1977) para a realização da organização é importante que tanto grupos formais, quanto os informais, percebam seus objetivos como sendo iguais aos da organização, ou, embora diferentes, vejam seus objetivos como satisfeitos como resultado direto do trabalho pelos objetivos da organização.

Para Dubrin (2003) um grupo formal é criado pela empresa para realizar uma tarefa específica e alcançar metas. Os grupos informais surgem com o tempo pro meio da integração dos trabalhadores.

A diferenciação entre grupos formais e informais pode ser entendida pelo esclarecimento de Penteado (1973):

- os grupos formais baseiam-se em regras de conduta que não podem ser quebradas. São dotados de estabilidade, permanência e estrutura definidas;
- os informais não têm nenhuma constituição escrita, nem costumes dominantes. Os grupos involuntários são os que se formam de maneira espontânea e têm como antítese, as formas voluntárias, com certo artificialismo de estrutura.

A organização administrativa é impessoal e formal, assim Faria (1982) afirma que distancia os chefes dos seus subordinados, criando barreiras que dificultam as comunicações, o que deve ser amenizado através de reuniões periódicas. Para Morgan (1996) a primeira e mais clara fonte de poder numa organização é a autoridade formal, um tipo de poder legitimado que é respeitado e conhecido por aqueles com quem se interage. Historicamente, a autoridade legitimada tem sido fundamentada por uma ou mais das três características: carisma, tradição e lei. A autoridade carismática surge quando as pessoas vêem as qualidades especiais de um indivíduo e vêem tais qualidades como explicados pelo direito individual de agir no seu nome. A autoridade tradicional aparece quando as pessoas respeitam os costumes e práticas do passado, conferindo autoridade àqueles que simbolizam e representam esses valores tradicionais. A autoridade burocrática ou legal-racional

aparece quando as pessoas insistem que o exercício do poder depende da correta aplicação de regras formais e procedimentos.

Segundo Warhlich (1986) numa organização formal os indivíduos têm outros elos organizacionais. Muitos grupos externos sociais, étnicos e locais têm uma força capaz de exercer pressões positivas sobre seus membros. A subdivisão estrutural da organização formal é feita tendo em vista a eficiência de trabalho dos grupos ligados pela proximidade e de grupos que decorrem da posição hierárquica ou da formação profissional ou técnica.

Cada papel no grupo engloba diferentes componentes dos quais Moscovici (2001) esclarece que os componentes prescritos são determinados pela organização e valem para todos os ocupantes daquela posição. Os componentes não-prescritos constituem a parte livre ou arbitrária do papel, a ser preenchida de acordo com as características de personalidade, experiência, maturidade e posicionamento existencial do ocupante do papel. A organização também revela objetivos e demandas que as pessoas aceitam ou rejeitam, criando uma teia de relações formais e informais, manifestas ou ocultas.

O líder formal tem mais poder legítimo que o restante dos membros do grupo, mas não é o único a exercer influência social. Segundo Moscovici (2001) por meio de outras modalidades de poder, alguns membros podem assumir lideranças informais que facilitam ou dificultam a ação do líder formal. Assim, quem detém o poder de coerção e o de recompensa, em geral, é a pessoa a qual foi designado o poder legítimo ou autoridade. Quem ocupa este posto tem o pleno direito de punir e/ou recompensar os outros no grupo a seu critério, baseado em ações devidas ou indevidas.

A liderança informal surge quando o poder de referência concretiza-se no processo de identificação com uma pessoa que se torna um modelo social. Para Moscovici (2001) quando uma pessoa tem maior conhecimento sobre determinado assunto, seu poder é reconhecido, sendo suas opiniões e orientações aceitas e seguidas.

Existem indícios “informais” em toda a organização, pois nem tudo está formalizado. Assim, Hersey e Blanchard (1977) citam que os participantes da organização logo se tornam conscientes do sistema de valores da instituição, e orientam suas ações de acordo com as expectativas derivadas de tais valores. As expectativas da organização se exprimem sob as formas de programas, processos de atuação e controles, bem como através de hábitos e costumes informais que se desenvolveram com o tempo. O surgimento de grupos informais no ambiente de trabalho pode ser justificado pelo fato de que quando a pessoa está sozinha o mundo parece ‘fora dos eixos’, mas se puder encontrar um ambiente em que outros aceitam as mesmas crenças, de certo modo isso parece dar certa ordem ao caos.

As funções dos grupos informais dentro da organização formal são citadas por Warhlich (1986):

- comunicação;
- manutenção da coesão através da regulamentação da vontade de servir e da estabilidade da autoridade objetiva;
- manutenção dos sentimentos de integridade pessoal, do respeito próprio, de livre escolha.

Ainda Warhlich (1986) esclarece que a organização informal é a que ocorre quando a organização formal começa a operar, constitui o resultado da interação espontânea dos membros da organização, o impacto das personalidades dos indivíduos sobre os papéis que lhes foram destinados. Partindo do princípio que não pode haver estrutura formal sem a sua informal contrapartida.

Para Hersey e Blanchard (1977) a administração muitas vezes tem desconfiança com relação a fortes grupos informais de trabalho, o que se deve atribuir a seu poder potencial para controlar o comportamento de seus participantes e, por isso, o nível de produtividade. Entretanto, confrontam que a redução da produtividade nem sempre resulta de grupos informais de trabalho. Na realidade, os grupos informais podem representar uma vantagem extraordinária para a administração, desde que sua organização interna seja integralmente compreendida e utilizada.

Warhlich (1986) explica que mudanças no meio produzirão mudanças na organização formal e informal do trabalho, as normas e atividades desenvolvidas no sistema interno irão eventualmente alterar o ambiente físico, técnico e cultural. Por exemplo, as tentativas informais dos trabalhadores para resolver problemas relacionados com suas tarefas poderão surgir inovações tecnológicas (mudanças no ambiente técnico), novo layout (mudança no ambiente físico), e novas normas sobre a natureza do contrato psicológico entre os trabalhadores e a gerência (mudança no ambiente cultural). As situações interferem na existência de uma liderança e até mesmo no surgimento desta. As diferenças insignificantes no ambiente físico e geográfico, assim como a frequência de comunicação, determinam quem se torna líder e também a frequência da delegação. Os fatores físicos e geográficos, embora exercendo papel secundário, influem no aparecimento da liderança. Conforme o posicionamento da pessoa no grupo terá maior ou menor possibilidade de se tornar o líder do mesmo grupo.

2.3.4 Comportamento do líder

O comportamento de um líder é afetado por diversas circunstâncias e ambientes, diante disso, para Penteado (1973) a primeira dificuldade no estudo dos processos de liderança está no seu caráter limitado. Cada líder exerce a autoridade e motiva os subordinados através de peculiaridades individuais. O processo utilizado depende de seus traços e suas tendências. A caracterização do líder tenta levantar as qualidades individuais em um esforço de estabelecer uma personalidade-padrão. Entretanto essa personalidade-padrão não passa de um ideal, pois o importante é mapear um estudo amplo e um largo plano de observação com o objetivo de oferecer um depoimento das qualidades que são identificáveis na vida prática.

O líder deve, segundo ensina Faria (1982):

- ser exigente na disciplina;
- orientar os liderados sobre a importância da disciplina;
- acompanhar a execução;
- conferir e comparar os resultados;
- se certificar dos fatos;

- mostrar e explicar os erros aos responsáveis;
- fazer com que os liderados compreendam que erraram;
- formular as observações no plano impessoal;
- repreender em particular e discretamente;
- não ridicularizar e não abusar do poder;
- após a repreensão, proceder como se nada houvesse acontecido;
- demonstrar firmeza na reincidência e decisão de combater à indisciplina.

Segundo Penteado (1973) o líder exerce autoridade através das normas que constituem a disciplina. Definindo a liderança como a maneira pela qual os membros da organização se conformam com os regulamentos e as regras estabelecidas. A disciplina diz respeito ao comportamento individual e toda controvérsia nesse sentido gira em torno do método mais eficaz de se obter a conformidade do indivíduo à estrutura e ao espírito da organização. Quebrada uma norma de conduta é preciso investigar a norma e a pessoa que a violou. Se a quebra da norma é repetida e generalizada, mais vale investigar a norma do que as pessoas; quase sempre é ela que precisa ser adaptada às circunstâncias. Entretanto se a quebra da norma foi por insubordinação ou qualquer outro ato voluntário negativo do indivíduo, restando ao chefe concentrar no indivíduo a ação disciplinar.

Ainda sobre a questão disciplinar Gonçalves (1988) cita que participação só existe onde há responsabilidade. O líder participativo institui também a disciplina, mantém a ordem e promove a participação e o crescimento do grupo.

Para Faria (1982, p. 88) “a disciplina preserva a autoridade e pode ser transmitida através de condicionamento, lentamente inserido na mente”. Há necessidade de proporcionalidade entre o nível de autoridade e o grau de responsabilidade, pois para Faria (1982, p. 89) “a correspondência evita a arbitrariedade ou inoperância, que prejudicam o funcionamento e a disciplina”.

Um dos pontos a serem trabalhados por um bom líder é a parte emocional. Diante disso, Parisi (1984) afirma que a pessoa emocionalmente madura é aquela que tem firmeza nos seus atos. A pessoa que sabe distinguir e controlar suas emoções soluciona os problemas da melhor forma possível, sem a angústia que caracteriza as pessoas que não possuem uma maturidade emocional. Quando nos

preocupamos com situações que envolvem valores morais como a honestidade, a lealdade, a bondade, certo ou errado, bom e mau, a mentira, a tapeação, o roubo, estamos falando de caráter. Por outro lado, quando tratamos do comportamento social de uma pessoa, em termos de domínio ou submissão, introversão ou extroversão, estamos considerando as características da personalidade.

O relacionamento interpessoal é um dos fatores que interferem na harmonia de um grupo. Assim Moscovici (2001) afirma que o relacionamento interpessoal entre o líder e os membros do grupo é um dos fatores mais relevantes na obtenção de um clima de confiança, respeito e afeto que possibilitam harmonia e cooperação. Relacionamento interpessoal é essencialmente um processo, não é uma categoria estática, estando sujeito a variações conjunturais de espaço, tempo e contexto.

Sendo assim, o mau humor é um mau que deve passar longe da figura de liderança, assim Peters (2001, p. 30) recomenda que “o humor é a melhor arma para evitar que você e sua equipe enlouqueçam”.

Muito bem citado por Gonçalves (1988) o líder não é objeto da emoção, mas um administrador desta. Administrar a emoção significa usar a emoção na hora certa, mensuravelmente, com intuito de produzir resultados.

Uma das condições para o líder é a autoridade, que, conforme cita Penteado (1973) faz parte da natureza da liderança. Autoridade é o conceito ligado ao poder, e o poder costuma influenciar o comportamento das pessoas que o possuem. Existe no homem uma ambigüidade de sentimentos com respeito à autoridade: o desejo e a revolta. A revolta é consequência do freio que ela põe ao desenvolvimento de seus desejos e tendências. O desejo porque sabe que ela é indispensável à ordem social. O chefe tem autoridade, a exercendo através do poder de comandar, mas ao fazê-lo obedece a um imperativo de outro chefe.

No grupo de trabalho há um papel previamente definido como detentor da autoridade: o do líder, gerente ou chefe. Para Moscovici (2001) este tem o direito oficial de controlar o comportamento dos demais. Outros podem desejar aquela posição ou simplesmente querer aumentar o poder que possuem provocando a eclosão de comportamentos competitivos, explícitos ou implícitos, manipulações

para alcançar maior controle no grupo. Entretanto, Gonçalves (1988) esclarece que autoridade se conquista, ela emana também do grupo e precisa ser acatada pelo grupo. O verdadeiro líder deve ser capaz de satisfazer aos objetivos da empresa e ao mesmo tempo atender às necessidades de seus subordinados. Do contrário, apenas lhe foi ofertado o cargo de liderança, mas não o capacita automaticamente a exercer as funções do líder. E isto pode gerar problemas e insatisfações. As definições dos limites de autoridade só poderão ser tomadas em conformidade com a política e as normas da empresa.

Já para Faria (1982) a autoridade pode ser conceituada como a capacidade funcional ou pessoal de decidir, representada pelo reconhecimento oficial ou tácito de uma parcela de poder e da respectiva força coercitiva. Autoridade não é igual a poder, nos lembra Gonçalves (1988), pois, poder está sempre ligado às políticas da empresa, enquanto a autoridade está definida pelas limitações do cargo. O grau de responsabilidade deve ser de acordo com o grau de autoridade.

Sobre poder, Hersey e Blanchard (1977) definem como a capacidade para induzir o comportamento ou neste influir. Há provavelmente dois tipos de poder: o de posição e o pessoal. O indivíduo capaz de influir no comportamento de outro por causa de sua posição na organização tem uma posição de poder, enquanto que um indivíduo que obtém sua influência através de sua personalidade e de seu comportamento tem poder pessoal. Algumas pessoas têm os dois tipos de poder; já outras, nenhum. Segundo Morgan (1996) é evidente que o poder emana da pessoa que é capaz de estruturar a atenção em relação a determinados assuntos de maneira que efetivamente defina a realidade do processo de tomada de decisão. Isso chama atenção para a importância capital do conhecimento e das informações como fontes de poder. Através de vários tipos de redes interligadas um indivíduo pode conseguir informações que sejam importantes aos seus interesses, exercer influência interpessoal para produzir esses desenvolvimentos da forma desejada e preparar caminho para proposições que esteja interessado em concretizar. O político organizacional habilidoso constrói e cultiva tais alianças e redes informais, incorporando, sempre que possível, ajuda e influência de todos aqueles que tenham importante interesse no campo na qual opera. Exercendo sua habilidade para persuadir as demais pessoas a idealizar realidades que sejam mais interessantes

para alguém perseguir. A presença do poder atrai e mantém pessoas que desejam alimentar aquele poder e, na realidade, serve para aumentar o poder dos próprios detentores de poder.

Uma das funções da liderança é a delegação, que para Penteado (1973) é a menos formalizada de todas as funções de chefia e por isso raramente consta dos manuais e regulamentos das empresas. É uma área de atividades onde o livre arbítrio do chefe impera. É ele quem decide o que delegar, e existe um acordo informal entre ele, seus subordinados e seus superiores sobre o assunto, o qual só muito raramente é debatido. A delegação requer um método. Delegar é transferir deveres, responsabilidades e autoridade. A questão está em determinar que deveres, quais responsabilidades e quanta autoridade delegar. Tem suas vantagens e seus riscos. Somente o líder saberá distinguir o demais e o de menos na delegação e nenhum manual poderá lhe ensinar exatamente como estabelecer as graduações. O problema mais complexo da delegação segundo afirma Faria (1982) é o do tipo e do grau de autoridade necessária por meio de instrumentos formais, pois ela jamais deve ser realizada de maneira verbal, porque sempre cria atritos ou inoperância. As instruções e as determinações devem ser precisas em relação às responsabilidades do subordinado. Devendo orientar sobre quantidades, qualidade, tipos, formas, limitações, características, metodologia de trabalho, tempo para a execução, prazos precisos, recursos que podem ser mobilizados, tipo e tamanho da autoridade delegada, prestação de contas.

Tomar decisões segundo Albers (1961, apud PENTEADO 1973) é uma seleção entre diversas alternativas de ação. Cabe ao líder a escolha e a indicação dos objetivos, os quais funcionarão tanto melhor quanto mais segura tenha sido a sintonia dos interesses individuais dos subordinados que devem coincidir com os interesses do líder, do grupo e da empresa. É necessário um mecanismo de controle capaz de acompanhar o comportamento do subordinado de acordo com as decisões tomadas pelo líder. A ambigüidade é um dos desafios da liderança, principalmente na questão de tomada de decisão. Para Peters (2001) significa que os líderes serão desafiados não apenas a tomar decisões baseadas em fatos. Terão também de entender o sentido dos sinais conflitantes e difíceis de detectar que chegam através do clima e da percepção.

Uma das questões problemáticas para a liderança segundo Gonçalves (1988) é a predisposição para a ação, ou seja, a iniciativa. Muitas pessoas desenvolvem idéias, fazem inúmeras previsões e planejam as atividades, porém não colocam em prática, não chegam à consecução dos projetos. Tomar decisões é uma necessidade da gerência. O ponto crítico é fazer com que as decisões entrem no campo prático, que sejam cumpridas e gerem receitas.

Existe uma característica da liderança que não consta em guias e nem manuais de como agir para a prática de um elogio, mas podemos considerar esta uma técnica de administração importantíssima e que deve ser analisada. Assim Penteado (1973) afirma que todo elogio se choca contra o conceito de nossa suposta superioridade cada vez que elogiamos um subordinado, enquanto é facilitado se o dirigimos a um superior. É mais fácil subir do que descer para elogiar. Entretanto, um verdadeiro líder sabe que lhe cabe em igual intensidade emitir juízos críticos de elogio ou censura, de acordo com os trabalhos que os subordinados fazem. Entretanto, enquanto os elogios, justos ou não, são ouvidos com prazer, pois elevam o sentido da dignidade humana, as repreensões costumam provocar ressentimentos, mesmo quando justificadas, porque rebaixam o amor-próprio e ferem essa dignidade.

A eficácia de um elogio, segundo Gonçalves (1988) depende de como o líder administra as emoções, pois para cada pessoa, o elogio tem efeitos diferentes, sensibilizando ou não. Assim, tipos de personalidade e fatores ambientais tendem, também, a reproduzir efeitos diferentes nas pessoas.

Ao falar sobre as qualidades de uma chefia, Penteado (1973) as enumera na ordem de prioridade:

- fé na missão: não se faz bem senão o que se faz com paixão;
- sentido de autoridade: autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecer;
- espírito de decisão e iniciativa: o que revela o chefe é o poder de decidir aliado à iniciativa que pode ser considerada pela coragem de assumir responsabilidades;
- espírito de disciplina: a disciplina é a força principal dos exércitos;

- energia realizadora: os homens de ação consideram cada problema como uma oportunidade nova para soluções construtivas;
- domínio de si mesmo: uma postura tranqüila, que nasce da disciplina pessoal, que exerce sobre o mundo nervoso e desordenado uma influência irresistível;
- sentido de realidade: a missão do chefe não convém ao sonhador;
- competência: consiste no conhecimento suficiente dos diferentes setores de atividade de sua esfera de ação, para estar à altura de organizar o conjunto;
- espírito de previsão: o costume de pensar no futuro permite a rapidez do cálculo e a presteza da decisão;
- conhecimento dos homens: todo chefe é, acima de tudo um educador e na base da educação encontra-se o conhecimento dos homens;
- benevolência: simpatia e compreensão mútua constituem o laço que produz a harmonia na ação;
- bondade: a vontade imposta à força é capaz de impulsionar a execução momentânea de uma determinada tarefa, mas não pode obter essa adesão total das vontades absolutamente necessária ao chefe para cumprir sua missão;
- respeito à dignidade humana: palavras cruéis, expressões duras e depreciativas podem semear rancor que se transformará na cólera de amanhã;
- espírito de justiça: ser justo é a primeira qualidade que um homem digno deste nome reclama daquele que tem autoridade sobre ele;
- firmeza: quando se tem certeza de uma verdade, firmeza é manter-se nela, custe o que custar, suceda o que suceder. Ser firme, é saber esperar quando todos já cansaram;
- exemplo: quando a vida está em contradição com as palavras, há uma falta de lógica que escandaliza os fracos e revolta os fortes;
- humildade: toda autoridade que não é humilde, é grotesca. O verdadeiro chefe é desinteressado, não busca vantagens pessoais, nem glórias. Não é chefe para si mesmo, mas para os outros.

Já segundo Davis (1957 apud PENTEADO, 1973) são quatro as qualidades indispensáveis ao líder:

- o líder precisa possuir maior inteligência do que os liderados, pois sua tarefa exige habilidade analítica para observar, com maior extensão, as complicadas relações com que se tem de haver;
- os líderes não podem deixar de ser emocionalmente maduros, para não se abaterem em excesso com as derrotas, nem se entusiasmarem demais com as vitórias;
- possuir a motivação interior de realizar;
- o líder sabe que o sucesso chega através de pessoas e se esforça em conhecê-las. Será conhecendo as pessoas, compreendendo-as, que o líder será capaz de comandá-las.

Em contrapartida, Campos (1947 apud PENTEADO, 1973) cita as características da fraca liderança:

- rigidez;
- mau humor;
- tendência autocrática;
- falta de inteligência;
- inveja dos subordinados;
- receio de ser ofuscado pelos subordinados;
- incapacidade administrativa;
- teimosia, irredutibilidade de opiniões;
- relutância em delegar atribuições;
- falta de estímulo ao esforço dos subordinados;
- apropriação indébita de esforço alheio;
- julgamento apressado dos subordinados perante os outros;
- protelação sistemática de resoluções;
- subserviência para com os superiores;
- exigir do subordinado esforço ou trabalho de que ele próprio não seja capaz.

Segundo Woodworth e Marquis (1959 apud PENTEADO, 1973) as manifestações mais perigosas à normalidade da liderança seriam:

- amor ao poder – quando se leva em consideração que o instrumento utilizado pelo líder é o próprio homem, se torna mais fácil à compreensão do perigo do excessivo amor ao poder;
- instabilidade emocional – no líder, excepcionalmente se justificam as explosões de cólera;
- medos obsessivos – se desgasta na preocupação de não agradar, acreditando que sua posição na empresa está sempre insegura;
- sentimentos de inferioridade – são esses sentimentos que explicam as recusas de certas pessoas em assumir posições de liderança. A justificação do indivíduo que afirma não querer progredir precisa ser encarada realisticamente;
- tendência à racionalização – o indivíduo convence-se a si próprio que está em relações normais com os outros, quando todos os outros sabem que existe alguma coisa com ele que não é normal;
- desajustamentos e frustrações sexuais – o líder desajustado vicia, prejudica e pode impossibilitar o exercício da liderança;
- tendências sadísticas – qualquer forma de comportamento através do qual o indivíduo extraia prazer do sofrimento alheio.

Alguns líderes apresentam uma insegurança em relação ao seu cargo criando o que Gonçalves (1988) chama de “medo de sombra” quando não permitem que ninguém da equipe cresça e se desenvolva. Uns possuem o “medo de sombra” de forma acentuada, outros, embora se sintam freqüentemente ameaçados, conseguem administrar este problema de origem psicológica, não deixando transparecer as pessoas. Entretanto, o “medo de sombra” pode ser útil se canalizado para resultados positivos. Há pessoas, quando percebem que outros podem ocupar seu lugar se dedicam com maior garra ao seu desenvolvimento.

2.3.5 Subordinados

Penteado (1973) ao descrever a subordinação, esclarece que o que melhor caracteriza a posição do empregado é o fato dele não delegar funções, estando no fim da cadeia de comando e o que lhe compete é fazer o que lhe for delegado.

Surge o antagonismo entre os que têm responsabilidades de supervisão, administração e direção, e os que não têm essas responsabilidades, pois são administrados e dirigidos. Não se trata mais, de uma luta de classes, mas de uma luta de funções e posições hierárquicas. Quando alguém é empregado, pensa e age como empregado. Se tornando chefe, passará a agir como chefe. Não há líderes sem liderados. As atenções se concentram no grupo, onde o líder ocupa uma posição de proeminência e sobre o qual exerce influência. Entretanto, a posição de liderança traz inúmeros riscos. Um deles está no líder olhar os subordinados como simples meios para atingir os fins a que aspira, quando na realidade são seus subordinados fins em si mesmos, e não meros instrumentos.

Gonçalves (1988) ensina que a liderança deve trabalhar com a equipe na identificação dos fatos relevantes e tomar decisões com base na coleta das informações. Deve buscar idéias dos que executarão o projeto, definir claramente os objetivos, analisar os fatos. Depois apresentar as soluções e assegurar adesão do grupo. Um novo projeto só obtém sucesso se o líder consegue mobilizar a equipe para os mesmos objetivos. Sendo o envolvimento de cada subordinado é fator determinante nos resultados. Há uma dependência do chefe em relação aos seus subordinados e destes em relação ao chefe, pois, o gerente desempenha suas responsabilidades usando a mão-de-obra disponível sob o seu comando. Ninguém que deseje crescer e prosperar em seus negócios, poderá se abster do processo de delegação. Não importa o grau de eficiência pessoal que um gerente tenha atingido, as responsabilidades assumidas serão maiores que a capacidade pessoal de executá-los. Um dos graves erros é pensar que somos administrados por nossos chefes, quando acontece exatamente o contrário. O líder deve administrar o seu chefe. Quando as relações entre você e o chefe não funcionam, o que está em jogo é a eficácia de ambos, mas, em particular, a sua eficácia, pois não o está administrando.

O processo de interação humana está presente em toda a organização e é o que mais influi no rumo das atividades e nos seus resultados. Assim, segundo Moscovici (2001) este fato, não foi ainda devidamente reconhecido e avaliado. Sucodem-se surpresas, frustrações, eventos inesperados que trazem desconforto, perplexidade e insegurança aos dirigentes. Mesmo as situações bem planejadas

podem fugir ao seu controle e configurar-se, na prática, de forma bem diferente do esperado.

Um líder deve estar sempre atento às questões que afetam sua equipe de trabalho, dessa forma saber lidar com situações como frustrações e conflitos. Segundo Hersey e Blanchard (1977) frustração é o bloqueio da realização de objetivo. Este fenômeno é definido através da condição do indivíduo, e não do ambiente externo. Uma pessoa pode ser frustrada por uma barreira imaginária e pode não ser frustrada por uma barreira real. Dessa maneira é preciso estar atento às possíveis consequências da frustração. A frustração pode aumentar a tal ponto que o indivíduo apresente comportamento agressivo. A agressão pode levar a um comportamento destrutivo, tal como, hostilidade e luta.

Para Morgan (1996) a maioria das organizações modernas fomenta vários tipos de manobras políticas, planejadas de tal modo que sistemas de competição e de colaboração coexistem simultaneamente. As pessoas devem colaborar na busca de uma tarefa em comum, embora, sejam colocadas umas em oposição à outra, competindo por recursos limitados, status e promoção na carreira. Mesmo quando as pessoas reconhecem a importância de trabalharem juntas, a natureza de qualquer trabalho específico freqüentemente combina elementos contraditórios que criam vários tipos de conflitos de papel. Algumas vezes, os conflitos gerados serão bem explícitos e abertos para que todos vejam, enquanto outras vezes permanecerão sob a superfície dos acontecimentos do dia-a-dia.

Entretanto, o conflito apresenta diversas situações, assim Parisi (1984) cita que enquanto na frustração a realização de um objetivo é bloqueada por alguma barreira, no conflito o indivíduo se confronta com situações entre as quais ele deve escolher. Sempre que nos encontramos diante de duas situações que são agradáveis e que somos forçados a escolher apenas uma, ocorre o conflito de aproximação. Qualquer das situações escolhidas compensará e nos deixará satisfeitos, eliminando o conflito. Por outro lado, o conflito de repulsão é aquele em que o indivíduo deverá escolher entre duas alternativas desagradáveis. Nesse caso, o indivíduo vacila até escolher a situação que poderá ser menos desagradável. E o terceiro conflito é o de atração-repulsão, ocorrendo quando o indivíduo está entre

uma força que o atrai e outra que o repele. Nesse caso, a alternativa desagradável é reduzida, visando uma satisfação posterior.

Um dos fatores que podem contribuir para o surgimento de conflito é, segundo Gonçalves (1988), o envolvimento emocional, que prejudica a análise e o julgamento correto dos fatos, dando origem a injustiças. A emoção não permite a imparcialidade e provoca decisões unilaterais. A confiabilidade é um dado emocional e pequenas coisas tornam-se entraves e geram discordâncias interferindo negativamente na credibilidade. Por ser estritamente emocional e, por outro lado, confundir-se com o caráter (valores morais), pois somente há confiança se determinada pessoa provar princípios de honestidade, as tarefas de confiança exigem que sejam realizadas pessoalmente ou, quando muito, acompanhadas de perto.

Ainda sobre confiabilidade Peters (2001, p. 32) afirma que “num mundo louco, nós exigimos alguém em quem possamos confiar. Como subordinado, confio em um líder que aparece, faz as coisas mais difíceis e depois volta no dia seguinte cheio de vitalidade”.

O líder tem uma das mais difíceis missões que é a de avaliar o desempenho dos demais. Por isso, Faria (1982) sugere que para isso deve dispor de padrões de desempenho. Quando em dificuldade, deve consultar um especialista, porque a avaliação errada destrói a confiança e pode criar inimizades.

Segundo Geus (1999) há momentos em que o know-how, a linha de produtos e as relações trabalhistas de uma empresa estão em harmonia com o mundo que a cerca. Mas então surge o momento inevitável, justamente quando a empresa conseguiu se organizar da forma adequada para lidar com a situação anterior, em que o atual meio ambiente de negócios muda de rumo. Mudanças contínuas, fundamentais, no mundo exterior exigem uma contínua gestão de mudança dentro da empresa. A trajetória de um grupo pode ser vista como uma contínua sucessão de conflitos. Moscovici (2001) afirma que as mudanças no grupo, seu crescimento e desenvolvimento resultam no modo como os conflitos são enfrentados e resolvidos. Cada resolução, seja satisfatória ou insatisfatória, caracteriza nova etapa na história do grupo.

Os conflitos se expandem, pois a agressividade é inerente à condição humana. Faria (1982) sugere que a administração de conflitos procure compatibilizar os anseios de liberdade com a necessidade de limitar a iniciativa, para que as pessoas possam conviver com as rotinas, e os chefes tenham condições de gerenciar os sistemas. O conflito interno e a discussão desintegram os grupos. Há necessidade de firmar propósitos, evidenciar a sobrevivência através da cooperação, estudar com o grupo as alternativas de investimentos, custos, riscos e resultados, escolhendo as viáveis através da deliberação compartilhada, evidenciar que a compatibilidade das idéias não pode ser destruída pela ação desagregadora do antilíder e defender a estrutura de proposta de solução que possa ser aceita pela maioria. Entretanto, o conflito em si, não é danoso nem patológico. Para Moscovici (2001) suas conseqüências poderão ser positivas ou negativas, construtivas ou destrutivas, em decorrência do grau de aprofundamento e intensidade, da duração, do contexto, da oportunidade (*timing*) e do modo como ele é enfrentado e administrado. Existem muitas maneiras de lidar com os conflitos que muitas vezes são inevitáveis. O primeiro passo está em admitir que exista um conflito e que é preciso enfrentá-lo. Reconhecer a existência do conflito predispõe as pessoas a agir, ao invés de utilizar a estratégia de negação, para não ver e enfrentar a difícil ou desagradável realidade.

Agora, precisamos compreender que nem todos os conflitos têm solução. Um dos motivos segundo Moscovici (2001) é que conflitos prolongados intensificam a carga emocional, a percepção e a memória ficam deturpadas e condicionam a interpretação distorcida, deteriorando a relação interpessoal. Nesse caso, as possibilidades de solução total são remotas. Por vezes, alcançam-se soluções parciais positivas, que trazem esperanças de resolução em médio prazo.

A questão de relacionamento entre pessoas no ambiente de trabalho não pode apenas ser administrada com bom senso, mas tampouco com psicologia aplicada. Para Gonçalves (1988) se existem conflitos acima de uma média aceitável, o problema está na liderança e não no grupo. Onde existam indivíduos reunidos, é certo pressupor que haverá problemas no relacionamento, pois cada indivíduo é um ser humano distinto. Desta forma o líder deve investir parte do seu tempo nas relações humanas, do contrário, os conflitos minam a realização dos objetivos.

Agora, a partir do momento que o conflito intergrupar está criado, é difícil reduzi-lo. O ideal seria impedir que existisse, dessa maneira, Hersey e Blanchard (1977) mencionam que a administração deve acentuar as contribuições para objetivos totais, e não a realização de objetivos de subgrupos. Aumentar a frequência de comunicação e interação entre os grupos, assim como criar um sistema de prêmios para os grupos que se ajudam mutuamente. Os indivíduos devem ter experiências a fim de que se amplie sua base para empatia e compreensão de problemas grupais.

Para Hersey e Blanchard (1977) o destino do homem pode depender da maneira pelas quais as ciências do comportamento consigam resolver, pela compreensão e pela execução de mudanças, os conflitos existentes. Assim, Geus (1999) afirma que em uma empresa, a coesão representa a harmonia entre os funcionários. Para que haja coesão, os funcionários precisam saber “quem pertence a este lugar” e “quem não é um de nós”. Na empresa viva, coesão e diversidade coexistem. A empresa é uma entidade com identidade própria, no entanto, as pessoas e subestruturas contidas nessa unidade mostram uma rica variedade.

Em se tratando de comunicação em equipe, Hersey e Blanchard (1977) afirmam que muitas vezes a qualidade de comunicações que um administrador recebe de seus empregados se baseia na relação que estabeleceu, num longo período de tempo, com seus subordinados. Ainda segundo Gonçalves (1988) discordâncias e desentendimentos entre líderes e subordinados geralmente acontecem porque o líder não sabe ouvir. Quando o líder ouve de fato os subordinados, quer coletivamente ou individualmente, as relações tendem a melhorar e, com isso, aumenta a produtividade, diminui as resistências às mudanças como também os conflitos.

Peters (2001, p. 33) revela a forma que um time pode vencer uma competição “os times espetaculares invariavelmente são constituídos por indivíduos talentosos que lutam uns contra os outros. Com o auxílio de um líder talentoso, porém, eles conseguem cultivar o ego e ganhar os campeonatos como uma equipe. Ao mesmo tempo”.

Assim, para Penteado (1973) a função do comando é fazer funcionar o corpo social da empresa, cabendo ao chefe, em consequência tirar dos subordinados o melhor proveito possível. O grupo constitui personalidade menos complexa do que o indivíduo, e assim, as funções do líder perante o grupo podem ser mais facilmente identificadas. De acordo com esta tese, o líder manipula, representa, constrói e cria grupos. Um líder precisa de diversas ferramentas para atingir os objetivos da organização e de sua equipe, para isso Peters (2001) cita que não importa o quanto a sua visão e sua estratégia sejam brilhantes se você não puder ter os soldados, as armas, os veículos, a gasolina, a comida para dar às pessoas certas, no lugar certo, na hora certa.

De acordo com Weber e Karnes (1959, apud PENTEADO 1973) existem cinco maneiras de se obter a cooperação dos subordinados:

- compulsão: o subordinado obedece porque o líder lhe inspira medo, e embora o odeie, não lhe resta alternativa;
- compromisso: o trabalho só é possível quando se estabelece um acordo entre as partes. Esse acordo habitualmente compreende horas e condições de trabalho, salários, entre outros;
- exploração: os subordinados são levados a agir, sem desconfiarem dos verdadeiros motivos que inspiram seus atos;
- exclusão: é forma de compulsão, com características peculiares, pois obriga a pessoa a isolar-se do grupo;
- cooperação: tem por objetivo servir aos interesses de todo o grupo, com justiça a cada membro; proporciona oportunidades iguais de participação, dentro do princípio de que cada indivíduo tem algo a oferecer ao grupo.

A atitude é a forma pela qual a pessoa apresenta aos demais o seu comportamento. Assim, Faria (1982) explica que os subordinados analisam os seus chefes e percebem quando há insegurança e incapacidade revelando um comportamento agressivo, impicante e aparentemente autoconfiante. O relacionamento das pessoas é desenvolvido mediante expectativa do comportamento.

Sobre o comportamento dos subordinados, Gonçalves (1988) nos ensina para evitar críticas e procurar compreender o seu chefe como ele é. Por natureza, nossa tendência é considerar o chefe um homem, sem falhas, com todas as qualidades. Então focalize as qualidades do chefe e procure suprir nas situações onde ele apresenta deficiências. Dessa forma contribuindo e fomentando as boas relações gerenciais. Não podemos esquecer que um superior, seja qual for o nível que esteja, faz parte de dois grupos de trabalho, aquele pelo qual é responsável e outro diante do qual é responsável. Assim, Hersey e Blanchard (1977) afirmam que quando os subordinados são muito dependentes e não estão dispostos a assumir responsabilidade e nem são capazes de fazê-lo, o líder deve usar sua posição de poder e supervisão rigorosa para assegurar um nível mínimo de produtividade. No entanto, quando os subordinados são suficientemente maduros para enfrentar seu trabalho e fazê-lo com pouca supervisão, um administrador pode usar poder pessoal e supervisão geral. Nesta situação, pode passar mais tempo em seu papel de “elo”.

2.3.6 Motivação

Hersey e Blanchard (1977) ensinam que a motivação de uma pessoa depende da força de seus motivos e diferem de pessoa para pessoa. Os motivos são às vezes definidos como necessidades, desejos ou impulsos no interior do indivíduo. Excitam e mantêm a atividade e determinam a direção geral do comportamento. Fundamentalmente, os motivos, ou necessidades, são os propulsores da ação. A necessidade com maior força em determinado momento levará à atividade. As necessidades satisfeitas ficam com menor força e, normalmente, não motivam os indivíduos para buscar objetivos que as satisfaçam.

Segundo teoria do sociólogo americano William Thomaz, Parisi (1984) cita os quatro desejos fundamentais para o ser humano normal:

- desejo de segurança é a motivação onde o homem procura a paz de espírito, certo de que não há nada a temer. A segurança constitui uma necessidade fundamental do homem;
- desejo de correspondência e resposta é a motivação que o homem encontra ao estar bem relacionado com sua família, amigos, vizinhos e

sociedade enfim. O homem necessita comunicar-se com o seu semelhante e principalmente com as pessoas cujos ideais tenham afinidades com os dele;

- desejo de reconhecimento é a motivação que nos leva à prática de ações ou atos que sejam aprovados pela sociedade. O homem necessita do reconhecimento e da aprovação por parte de seu semelhante, para o seu perfeito ajustamento ao meio social em que vive, evitando, dessa maneira, as ações que a sociedade pode reprovar;
- desejo de novas experiências é a motivação que leva o homem à procura de novas experiências, não aceitando a rotina de sua vida cotidiana.

Para descobrirmos o que motiva os indivíduos primeiro precisamos definir de que modo estes são vistos pela organização e pela liderança existente. Dessa maneira, McGregor (1980, apud GONÇALVES 1988) aborda suas duas teorias:

- no pensamento gerencial da teoria X, a autoridade é o centro e a base. O grupo é o centro e a base das relações e da motivação e o líder tem uma função propiciadora de realizações e expectativas. Os propósitos da teoria X estão definitivamente obsoletos;
- já a teoria Y tem origem no conhecimento a respeito do comportamento humano, coloca o indivíduo e seu relacionamento com o grupo de trabalho como centro cujo trabalho da gerência é integrar as necessidades das pessoas às necessidades da empresa, enfrenta permanente desafio, pois nas condições da vida industrial moderna, as potencialidades intelectuais do ser humano são apenas parcialmente concretizadas, logo o gerente está permanentemente às voltas com problemas motivacionais.

Ainda segundo McGregor (1960, apud HERSEY E BLANCHARD 1977) as suposições da teoria X sobre a natureza do homem de modo geral são imprecisas e que os métodos de administração criados a partir delas muitas vezes deixarão de motivar os indivíduos para trabalhar na busca dos objetivos da organização. A administração por direção e controle pode não conseguir bons resultados porque esse é um método discutível para motivar pessoas cujas necessidades fisiológicas e de segurança já estejam razoavelmente satisfeitas e cujas necessidades sociais, de estima e de auto-realização passam a se tornarem predominantes. Entretanto,

estabelece que os administradores que aceitam a imagem da natureza humana que é dada pela teoria Y usualmente não estruturam, não controlam e nem supervisionam rigorosamente o ambiente de trabalho para os empregados. Em vez disso, tentam ajudá-los em seu processo de amadurecimento ao fazer com que tenham cada vez menos controle externo, permitindo-lhes assumir autodomínio cada vez maior.

Segundo Maslow (1954, apud HERSEY E BLANCHARD 1977, p. 28) “parece haver uma hierarquia em que se organizam as necessidades humanas”.

A figura 1 apresenta a escala de necessidades segundo Maslow.

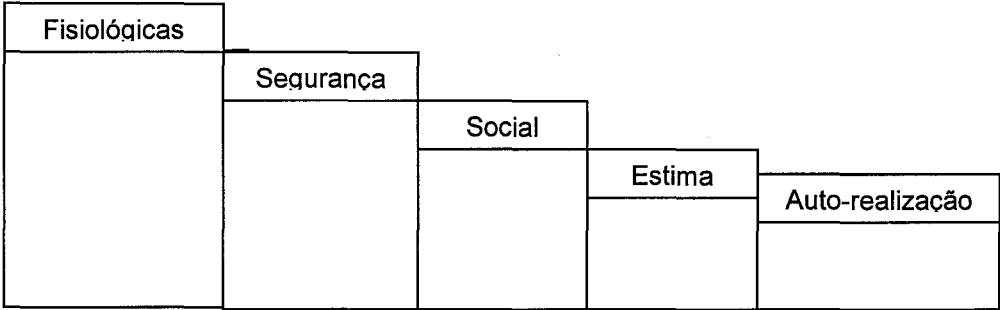


FIGURA 1 A HIERARQUIA DE NECESSIDADES DE MASLOW
FONTE: HERSEY e BLANCHARD (1977), p. 29

Hersey e Blanchard (1977) enfatizam que as necessidades fisiológicas podem ser descritas como as necessidades humanas básicas para manter a vida, o alimento, a roupa, o abrigo. Após a satisfação desta, vêm a necessidade de satisfazer as demais em uma escala hierárquica. Já segurança inclui a necessidade de estar livre de medo de perigo físico e privação das necessidades fisiológicas básicas. A possibilidade de certa quantia de dinheiro para dar satisfação parece diminuir à medida que passamos das necessidades fisiológicas e de segurança para outras necessidades na hierarquia. O social é onde o indivíduo tem a necessidade de participar de vários grupos e de ser aceito por estes. O homem é um animal social, quase todas as pessoas gostam de interagir com outros e de estar com elas em situações em que sentem que são aceitas. Estima é a necessidade de valorização de si, baseada na realidade, reconhecimento e respeito dos outros. As pessoas tendem a procurar prestígio apenas até um nível pré-determinado. Quando sentem que atingiram tal nível, a força dessa necessidade tende a cair e o prestígio

se torna uma questão de manutenção, e não de progresso. Auto-realização é a necessidade de realizar o máximo de potencial individual, qualquer que seja este. É o desejo que o indivíduo tem de tornar-se aquilo que é capaz de ser. Há vários anos os cientistas do comportamento observam que algumas pessoas têm intensa necessidade de realização, outras, não parecem tão interessadas na realização.

Já Herzberg (1966, apud HERSEY E BLANCHARD 1977) conclui que o homem tem duas categorias de necessidades, independentes entre si, e que de diferentes formas influem no comportamento:

- a primeira categoria foi denominada por fatores de higiene, pois descrevem o ambiente humano e servem à função primária de impedir a insatisfação com o trabalho. Programas da companhia, a administração, a supervisão, as condições de trabalho, o dinheiro, o status e a segurança devem ser considerados como fatores de higiene. Não provocam crescimento na capacidade de produção do trabalhador; apenas impedem perdas na realização do operário, devidas à restrição de trabalho;
- a segunda categoria foi denominada motivadores, pois pareciam eficientes para motivar as pessoas para realização superior. Indicam os fatores de satisfação que incluem sentimentos de realização, crescimento profissional e reconhecimento que uma pessoa pode sentir no serviço que oferece desafio e amplitude.

Já Faria (1982) classifica as necessidades em primárias, secundárias e terciárias:

- primárias são biológicas e vinculadas ao mecanismo homeostático; elas são básicas e afetam, quando não satisfeitas, a capacidade de perceber, sentir e raciocinar;
- secundárias procuram atender à potencialidade e a capacidade e servem para demonstrar, quando atendidas, as realizações e as vitórias;
- terciárias referem-se ao desejo de participação, de aceitação, de pertencer ao grupo, do companheirismo, entre outras.

Segundo Hersey e Blanchard (1977) todo comportamento é orientado por um objetivo, assim afirma que nosso comportamento é, geralmente, motivado por um

desejo de atingir algum objetivo. Os impulsos que motivam padrões de comportamento individual são, em grande parte, inconscientes e, portanto, não facilmente suscetíveis de exame e avaliação.

Discorrendo sobre consciente e inconsciente não poderíamos deixar de citar Sigmund Freud. Ele foi um dos primeiros a reconhecer a importância da motivação inconsciente. Assim, Freud (1927, apud HERSEY E BLANCHARD 1977) declara que as pessoas nem sempre estão cientes de tudo aquilo que desejam e, por isso, grande parte de seu comportamento é influenciada por necessidades e motivos inconscientes. Portanto, muitas vezes apenas uma pequena parte da motivação é claramente visível para o indivíduo.

O mesmo desejo pode aparecer de muitas formas, sem haver uma motivação determinante, todavia, Faria (1982) admite que seja mais fácil estudar essas formas isoladamente, pois cada estímulo é a fagulha que determina uma reação em cadeia incontrolável. O mecanismo de motivação começa com a percepção, chega à imaginação, alcança a memória, usa a inteligência, sofre a emotividade, provoca a necessidade que resulta um desejo consciente. Ele provoca um desequilíbrio orgânico que cria tensões que impelem à ação e ao comportamento orientado para um determinado objetivo.

Por isso, Hersey e Blanchard (1977) afirmam que ao lado do planejamento e da organização, a motivação desempenha um grande papel na determinação do nível de realização dos empregados, e isso, por sua vez, influi na relativa eficiência para a realização de objetivos da organização. É imprescindível que o executivo leve em conta, segundo Faria (1982), além dos incentivos financeiros, as pessoas têm outras preocupações e, são carentes de um reconhecimento público do seu mérito; ficam sensibilizadas quando a chefia distingue e personaliza o relacionamento, o que constitui uma motivação muito importante. As motivações precisam ser adequadas, e o planejamento deve delas cuidar da mesma forma que cuida das outras áreas da organização. Porque ninguém tem a mesma dosagem e combinação de anseios, e as motivações interagem de formas diferentes em cada indivíduo.

Para Penteado (1973) as relações humanas se baseiam no princípio de que o homem precisa ser motivado para produzir. A motivação, portanto, poderia ser

conceituada como o conjunto de meios através da qual o chefe estimula e mantém nos subordinados o desejo de alcançar os objetivos estabelecidos. Seja qual for o equipamento ou capital da empresa, sem motivação suficiente não andará. Pode-se organizar um sistema de motivação, de acordo com o papel que o indivíduo representa no trabalho. Dessa forma Penteado (1973) relaciona:

- como indivíduo: todo trabalhador tem forte sentido de individualidade, deseja expressar seu livre-arbítrio e satisfazer necessidades pessoais;
- como membro do grupo de trabalho: muito da satisfação que tira do trabalho deriva do próprio grupo – o sentimento de pertencer, o prestígio que adquire no grupo, um sentimento de proteção mútua, entre outros;
- como empregado da firma: quando este papel é relevante, o empregado identifica seu sucesso com o êxito da empresa e, muitas vezes, subordina seus interesses individuais aos objetivos da organização e aos benefícios que ela lhe oferece;
- como membro do grupo profissional: o desempenho de seu papel depende muito do status que a empresa ou a sociedade concede à ocupação e se traduz por este vago sentimento que se convencionou chamar de “orgulho profissional”.

Todo comportamento é uma seqüência de atividades, dessa forma, Hersey e Blanchard (1977) afirmam que para predizer o comportamento, os administradores precisam saber quais os motivos ou quais as necessidades que provocam determinada ação em determinado momento. O papel de um líder não é somente o de tomar decisões e fazer produtos ou serviços. Peters (2001, p. 33) define a função do líder “em tempos como estes, as pessoas dependem dos seus líderes para absorver todo o caos, a informação e a mudança e encontrar algum padrão significativo e um propósito definido no meio de todo esse entulho”.

Segundo Geus (1999) decisões não podem ser tomadas à velha moda autoritária. Elas precisam de interação, reflexão intuitiva e desenvolvimento cooperativo de modelos mentais. Elas precisam de brincadeira. Precisam de aprendizado. Se as empresas não aceitarem a hipótese de “aceleração do aprendizado” e do conceito de “brincadeira”, elas sofrerão o efeito sério e de longo prazo de aprender mais lentamente que seus concorrentes. Portanto, a empresa

viva precisa encontrar uma forma de lidar com a intrínseca resistência a parecer “incorreto”.

A forma típica de cada ser humano agir e reagir, reflete a média de seus desempenhos nos diferentes papéis que vive ou que participa. Faria (1982) afirma que é um esforço finalista, buscando satisfazer as necessidades e desejos pessoais, para conquistar o que almeja e sobreviver. Não podemos esquecer que para pessoas diferentes, existem motivos diferentes, que impulsionam seus comportamentos. Assim, Hersey e Blanchard (1977) afirmam que algumas pessoas são impulsionadas principalmente por dinheiro; outras estão interessadas fundamentalmente em segurança, e assim por diante. Devemos reconhecer as diferenças individuais, isso não significa que, como administradores, não possamos fazer alguns prognósticos a respeito dos motivos que atualmente parecem mais salientes entre nossos empregados. Um administrador precisa conhecer seus funcionários para saber o que os motiva; não pode limitar-se a suposições. Porque o tipo de consequência que um indivíduo sente como resultado do seu comportamento determinará a rapidez com que atinge a realização final desejável. São várias as consequências do comportamento, podendo se positivas (dinheiro, elogio, promoção, prêmio) e negativas (repreensão, multas, descontos, vergonha) ou ainda, podem ser neutras. Um líder deve prestar muita atenção às mudanças no mundo global pois nossa sociedade praticamente tem uma garantia de satisfação de necessidades fisiológicas e de segurança. Dada a mudança nas prioridades de necessidades dos empregados, as organizações atuais devem dar o tipo de ambiente que satisfaça e motive mais do que as necessidades fisiológicas e de segurança.

2.3.7 Chefia *versus* Liderança

Há uma forte diferenciação quando falamos de chefia e de quando nos referimos à liderança. Dessa maneira, Hersey e Blanchard (1977) citam que em todos os lugares existe uma busca por pessoas que tenham a capacidade necessária para a liderança eficiente. Ao lamentar a falta de talento para a liderança, não estamos falando da falta de pessoas para preencher posições administrativas

ou executivas, e sim, a falta de pessoas capazes de assumir papéis de liderança significativamente em nossa sociedade e que sejam capazes de realizar eficientemente essa função. Segundo Gonçalves (1988) tanto líderes, como liderados, são pessoas comuns, sujeitas a erros e acertos. O que os diferencia, além do alto padrão de motivação, é a consciência crítica.

Chefe, segundo Faria (1982) é aquele que dispõe de autoridade formal mediante a investidura em cargo previsto na estrutura orgânica, decorrente do estatuto da instituição, e cujas atribuições outorgam capacidades dentro de sua competência. Já, um líder é definido como aquele que é seguido mesmo não dispondo de qualquer cargo ou autoridade institucional, porque consegue ser aceito e respeitado, é capaz de unir o grupo, representá-lo e de levá-lo coeso à busca e defesa dos objetivos comuns, de manter um bom relacionamento, além de possuir grande identificação com os seus companheiros.

Para Penteado (1973, p. 58) a liderança se auto-afirma pelo fato de que:

Alguns autores acreditam em uma força determinativa nas sociedades humanas, de um instinto social capaz de suscitar entre os homens o hábito de obedecer e a necessidade de uma autoridade, de um poder, de um chefe. Esse poder seria necessário à sociedade para assegurar sua coesão e, portanto, a existência do chefe parece inseparável da existência do homem.

A liderança, segundo Penteado (1973) é uma função do grupo, visto que o sucesso do líder vai depender de se saber até que ponto o grupo colabora com ele no sentido de atingir determinados objetivos.

Para Hersey e Blanchard (1977) existe diferença entre liderança e administração, a diferença fundamental entre os dois conceitos está na palavra organização. Embora a liderança também inclua o trabalho com pessoas, a fim de realizar objetivos, estes não são necessariamente objetivos da organização. Algumas vezes o indivíduo pode tentar realizar seus objetivos pessoais, com pouco interesse pelos da organização. Ainda sobre administração e liderança, Peters (2001) destaca que os grandes administradores criam e mantêm unidas as pessoas que detêm o poder nas companhias de alto desempenho. Não devemos se deixar influenciar pelo velho mantra que diz “os administradores são chatos e os líderes são

calmos”. Ao invés disso é preferível seguir o princípio de que “os líderes são calmos. Os administradores também.”

Segundo Penteado (1973) há uma distinção bem clara entre liderança e dominação. Enquanto a dominação é mantida através de um sistema organizado e não por reconhecimento espontâneo, havendo pouco ou nenhum sentimento de participação na obtenção dos objetivos, onde o objetivo do grupo é escolhido pelo chefe, de acordo com os interesses dele, sem ser determinado pelo próprio grupo, onde existe uma distância entre chefe e subordinados e o chefe procura manter esta como uma ajuda à coação que exerce sobre o grupo. Já na liderança a autoridade é exercida levando em conta o consentimento. A ordem é a indicação precisa dada ao subordinado sobre o que tem a fazer. Em suma é a arrumação harmoniosa dos elementos de um todo para corresponder a uma concepção de conjunto. Sendo assim o chefe não dá ordens senão em função de uma ordem geral preconcebida.

Penteado (1973) menciona dois processos de liderança: o positivo e o negativo. Os dois costumam dar resultados. Enquanto um obtém que as coisas se façam através da satisfação, para o outro a insatisfação é o incentivo. No processo positivo as pessoas querem normalmente fazer um bom trabalho, se lhes damos oportunidade e incentivo. Já no processo negativo a produtividade é consequência das ameaças, dos castigos, do medo. Acreditando que as pessoas precisam ser obrigadas a cooperar e produzir porque normalmente não o fariam.

Penteado (1973) admite três processos de influenciar pessoas. A persuasão dirige-se mais à razão, enquanto a sugestão objetiva o sentimento, e, a coação, as emoções. Tanto a persuasão quanto a sugestão e a coação contém na sua essência a autoridade, e o exercício da liderança acarreta a utilização dos três processos: o bom chefe usa normalmente a persuasão, ocasionalmente a sugestão e excepcionalmente a coação.

Há um grande número de chefes que precisam ser extintos das organizações. Gonçalves (1988) nos lembra de alguns:

- chefe autocrático: trata os subordinados como se fossem apenas pessoas que nasceram para serem mandados;

- chefe acomodado: obstinado pela tradição, “sempre fizemos assim, porque vamos mudar?”;
- chefe maquiavélico: utiliza-se de qualquer meio para obter o poder e permanecer nele;
- chefe instável: dá ordens e instruções diferentes, até mesmo contrárias;
- chefe paternalista: o uso da bondade é seu instrumento predileto;
- chefe vaidoso ou ambicioso: adora elogios e valoriza os subordinados que oferecem esta satisfação;
- chefe desonesto: usa o seu poder para se apoderar de coisas que são da empresa, dos clientes ou dos subordinados;
- chefe contador de moedinhas: perde muito tempo com fatos sem importância;
- chefe visão curta: dedica-se ao seu setor ou departamento como se fosse o único mundo, sua visão não vai além do serviço rotineiro;
- chefe cara fechada: mau humor é inacessível, este tipo de chefia produz um nível de motivação baixo;
- chefe dinheirista: em seu comportamento ocorre quase sempre interesse por recompensas monetárias para obter conforto e posses materiais;
- chefe egoísta: possui ânsia por reconhecimento, orientando-se essencialmente no sentido do engrandecimento do ego.

Outro problema a ser combatido é conforme cita Gonçalves (1988) mesmo que o chefe seja vaidoso e goste de elogios, o líder deve apresentar o seu ponto de vista de forma que haja fácil entendimento da parte superior. Evitando assim a adulação, procurando um relacionamento que some aos objetivos propostos.

Nem sempre chefe e líder são a mesma pessoa, o que os difere são suas características. Gonçalves (1988) ensina que o gerente deve conhecer os períodos de maior dinamismo, os momentos de fadiga, os momentos em que o trabalho não anda, entre outros. O segredo é deixar os serviços mais pesados e exigentes para os períodos de maior energia. Por outro lado, as tarefas rotineiras podem ser efetuadas dentro dos períodos de menor energia. As tarefas de pouca atividade mental devem ser feitas nos períodos em que há o “vácuo mental”. Mas os projetos novos devem ser feitos nos períodos de pontos altos.

Chefe e líder têm papéis diferentes a exercer, conforme ensina Faria (1982) o chefe deve assumir como seus os objetivos da instituição e do cargo que ocupa e, em nenhum momento os seus interesses podem prejudicar a instituição. O líder deve assumir os anseios do grupo e amparar os companheiros, mantendo a equipe unida, defendendo o grupo em todas as situações. Mesmo havendo diferença entre chefe e líder, é sempre desejável que o chefe seja um líder, embora a maioria não o seja. Porque chefia sem liderança se torna cada vez mais difícil e volúvel, se desgasta rapidamente, mesmo nas instituições extremamente disciplinares, como a militar e a religiosa; há como consequência, uma tendência para a centralização do poder, embora exista uma aparente abertura para a democracia, simbolizada pela maior liberdade e pela defesa dos direitos humanos.

Ainda segundo Faria (1982) para melhorar o desempenho, chefes e líderes devem realizar estudos sobre os métodos e técnicas motivacionais, que nos ajudam a conseguir a colaboração dos subordinados e os métodos e técnicas de organização e administração que visam a proporcionar melhores salários através do aumento da produtividade. O líder quando não é chefe, tem dificuldades com os companheiros. Assim, para conduzir o grupo, é preciso ter conhecimento de comportamento organizacional.

2.3.8 O estilo ideal de liderança

Gonçalves (1988) entende por estilo um conjunto de comportamentos de relativa duração, que caracterizam o indivíduo, independentemente da situação. Dizer que um estilo é melhor que outro conduz a conclusões sem fundamento, variando em gostos e preferências.

Para Penteado (1973) na liderança, quase tudo depende de fatores circunstanciais: o indivíduo em determinado momento e para determinado grupo tem de possuir determinadas qualidades. Há necessidade de o líder ser realmente a pessoa e ter as qualidades reais que o grupo e as circunstâncias exigem. Ninguém consegue enganar a todos, todo o tempo, embora seja possível a qualquer pessoa enganar alguns durante algum tempo. A autenticidade parece-nos legítima condição

de Liderança, com qualquer indivíduo em qualquer circunstância e com qualquer grupo. Por força de interação constante do líder e do grupo, o conhecimento do grupo é indispensável ao líder, não apenas para este poder motivar o grupo, como também para o grupo exercer sua função de liderança.

Para Hersey e Blanchard (1977) a tarefa de diagnóstico de um ambiente de líder é muito complexa quando compreendemos que o líder é o ponto central em torno do qual interagem as outras variáveis ambientais. Em certo sentido, todas essas variáveis lhe comunicam expectativas de papel. As expectativas dos seguidores quando à maneira pela qual o líder deve se comportar em determinadas situações é uma informação fundamental para o exercício da liderança, pois o líder precisa mudar de estilo, a fim de fazer com que coincida com as expectativas dos seguidores, ou mudar tais expectativas. Entretanto, para mudar as expectativas podem ser conseguidas apenas com o fato de o líder ouvir dizer como será seu comportamento com os indivíduos. Uma vez que estes compreendam seu estilo, podem mais facilmente ajustar a ele suas expectativas.

A realidade de um líder, segundo Gonçalves (1988) apresenta uma série contínua de possíveis comportamentos de liderança. E cada tipo de ação é relacionado com o grau de autoridade, utilizado pelo chefe e a liberdade disponível para os subordinados na tomada de decisões. Conforme a situação que se apresenta, o líder deve assumir um comportamento, que poderá ser centralizado ou participativo. A situação é a determinante na escolha do padrão de liberdade.

Penteado (1973) insiste na questão situacional afirmando que a liderança é uma função da situação, tanto quanto é função dos atributos pessoais do líder e das características do grupo. Só se pode compreender o significado de alguma coisa levando em consideração o contexto a que essa alguma coisa se relaciona. Se for a situação que determina o líder, superada a situação o líder está superado e deve ser substituído, a não ser pela adaptação às novas circunstâncias. Sempre que a adaptação é impossível, por força de fatores circunstanciais, o líder é substituído por outro que esteja mais de acordo com o grupo e com a situação.

Penteado (1973) afirma que os processos de liderança convergem entre si e o líder emprega os três processos de liderança, de acordo com as circunstâncias e

com as pessoas. Ao mandar, é líder autocrático. Consultando, é democrático e sugerindo, liberal. Toda a problemática da liderança está em quando empregar qual processo com quem. Para Hersey e Blanchard (1977) o conceito de comportamento adaptativo de líder põe em dúvida a existência de um estilo ideal de liderança, é a questão de estilo mais eficiente para determinada situação. A sugestão é que vários estilos de comportamento de líder podem ser eficientes ou ineficientes, o que depende de importantes elementos da situação. Os líderes diferem em sua capacidade para variar seus estilos em diferentes situações. Os líderes rígidos tendem a ser eficientes apenas nas situações em que seus estilos são compatíveis com o ambiente. Os líderes adaptativos têm potencial para serem eficientes em várias situações.

Segundo Penteado (1973) no campo empresarial, as tarefas da liderança requerem cada vez mais habilidade, conhecimentos, responsabilidade, inteligência, caráter e capacidade. Hoje se reconhece que a técnica não depende só de planos e máquinas, é uma habilidade humana. A diversidade é uma exigência do mundo globalizado, assim para Peters (2001) quando os tempos são difíceis, a diversidade é um item de sobrevivência. Quando o mundo está passando por mudanças repentinas, imprevisíveis e assustadoras, você tem de ter uma reserva diversificada de genes. Você precisa ter múltiplos pontos de vista.

Há necessidade de ser feita uma distinção, pois, segundo Gonçalves (1988) o compromisso do trabalhador é ser eficiente e o do gerente é, ser acima de tudo, eficaz. É bem conhecida a ausência de homens de grande eficácia nos cargos de gerência, tanto nas empresas privadas como nas públicas. Entretanto, não se pode crer que só um gerente é capaz de obter a eficácia, ele deve deixar claro aos subordinados que sugestões são bem vindas. Por sua vez, aproveitar todas que julgue úteis, não esquecendo de agradecer pelo interesse a todos os que apresentaram uma contribuição. O que funciona eficazmente é o clima criativo proporcionado pelo líder. Um gerente eficaz é alguém que tenha impacto significativo no desempenho e nos resultados de conjunto. O desempenho gerencial não é medido pelo número de horas trabalhadas e nem pela quantidade de tarefas realizadas, mas ao cumprir suas atribuições básicas, como a previsão, planejamento, organização, coordenação, treinamento e desenvolvimento de

pessoal, comando, controle e relacionamento. O gerente eficaz torna os aspectos positivos produtivos. Ele focaliza o que as pessoas podem contribuir; não focaliza as falhas.

Para Faria (1982) o chefe deve aproveitar todas as sugestões viáveis de seus subordinados, enriquecendo ou melhorando o trabalho, tendo em vista que através da análise da tarefa pode chegar à simplificação, eliminando o desnecessário e integrando o necessário, construindo ciclos operacionais mais produtivos e rentáveis.

Penteado (1973) nos ensina que o bom líder não pensa em termos de pontos fracos. A cada defeito corresponde uma qualidade a cada desvantagem, um benefício. O líder procura extrair o que cada pessoa tem de bom.

Gonçalves (1988) afirma que os fatores situacionais são determinantes sobre a escolha do líder e os traços de personalidade, embora contribuam, não são os fatores decisivos. Não há indícios de existirem traços específicos.

Segundo Hersey e Blanchard (1977) uma das mais difíceis mudanças é uma mudança completa na personalidade de uma pessoa; apesar disso, anualmente a indústria investe muito em programas de instrução e desenvolvimento que procuram mudar o estilo de seus líderes. A mudança de estilo de administradores é um processo difícil e que exige período considerável de tempo. O fato de esperar milagres de um momento para outro levará apenas a frustração e mal-estar, tanto para administradores quanto para subordinados.

Mesmo assim, Faria (1982) ensina que o líder deve ter uma personalidade adequada, dotada de sensibilidade e ajustável aos objetivos do grupo. É preciso saber usá-la para unir motivando em torno de uma idéia. Se deve sempre considerar que qualquer comportamento decorre da estrutura interna do indivíduo e da estrutura da organização. Os fatores ambientais e situacionais são periódicos, deixam de pressionar em determinadas épocas, no entanto, reformulando as estruturas, ele cria a premissa inicial para mudar os comportamentos. Estudar comportamento organizacional e tentar moldá-lo à conveniência dos sistemas é perda de tempo, o que precisa ser revisto é se a estrutura continua errada.

Segundo Gonçalves (1988) a realidade apresentada num dado momento determina também qual o padrão de liderança que o líder deve escolher em seu processo decisório, enfim um comportamento gerencial de outra forma. Um bom líder precisa se adaptar às mudanças, a cada novo passo de desenvolvimento, novos desafios serão apresentados, exigindo de cada um uma nova direção. A competência é conseguida através da prática. O executivo precisa perceber o que funciona adequadamente e o que precisa se adequar; quem não evolui, está regredindo; deve prever, planejar, e pilotar a mudança, em vez de comprar idéias prontas de alguma outra organização. Cada organização precisa de uma fórmula única, adaptada ao seu cotidiano.

Em um modelo de contingência, citado por Hersey e Blanchard (1977), três variáveis básicas da situação parecem determinar se determinada situação é favorável ou desfavorável para um líder:

- as relações pessoais com os membros do seu grupo (relações membros-líder);
- a grau de estrutura da tarefa que o grupo recebeu e que deve executar (estrutura da tarefa);
- a poder e a autoridade inerentes à sua posição (poder de posição).

Em resumo, Hersey e Blanchard (1977) citam que os estudos empíricos tendem a mostrar que não existe um estilo normativo (melhor) de liderança; os bons líderes adaptam seu comportamento de liderança, a fim de atender às necessidades do grupo e da situação específica. A eficiência depende do líder, dos seguidores e de outras variáveis da situação. Devendo pensar seriamente nas considerações comportamentais e ambientais.

Para Peters (2001, p. 33) a sobrevivência da liderança está em “somente as pessoas que tomam a determinação pessoal de liderar sobreviverão – e isso é verdade para todos os níveis de todas as organizações”. Segundo Drucker (1954 apud PENTEADO, 1973) o líder de amanhã deverá ter o conhecimento técnico e a capacidade humana necessários para relacionar seu produto e sua empresa com o ambiente total, descobrir o que é significativo nele e assim basear seus atos e

decisões. Terá de aprender a ver cada vez mais novidades econômicas, políticas e sociais no mundo, integrando tendências mundiais em suas decisões pessoais.

Dessa forma, Penteado (1973) afirma que é fundamental que se supere o sonho dos líderes intuitivos, substituindo-os por indivíduos preparados para dominar métodos e aplicar princípios gerais. E a única maneira de adquirir tudo isto será através do aprendizado sistemático, fato consumado na civilização industrial. Segundo Peters (2001, p. 32) “à medida que os tempos ficam mais loucos, você verá um número maior de erros. Quando você comete erros tem de reconhecê-los logo, mudar – para amanhã cometer erros mais friamente”. Assim, Peters (2001) sugere que os líderes têm de estar prontos a adaptar, mudar, esquecer, perdoar. Têm de estruturar novos papéis e novos relacionamentos para eles próprios, para sua equipe e para os sócios.

2.4 EQUIPES

Os grupos formados no ambiente organizacional têm recebido grande atenção nos últimos anos como fatores que influenciam a produtividade e a satisfação das pessoas.

Dubrin (2003) enfatiza que um grupo é uma reunião de pessoas que interagem umas com as outras, trabalhando em um propósito comum e percebendo que são um grupo. Já uma equipe é definida como um tipo especial de grupo. Os membros da equipe têm habilidades complementares e estão comprometidos com um propósito comum, um conjunto de metas de desempenho e uma abordagem para a tarefa. E uma importante parte do funcionamento da equipe é o trabalho de equipe, um entendimento e comprometimento com as metas do grupo por parte de todos os membros da equipe.

Lannes (1999) acrescenta que embora os termos “grupo” e “equipe” encontrem no Aurélio o significado de pequena associação ou reunião de pessoas ligadas para um fim comum, na literatura administrativa o termo “equipe” se aplica a um grupo que possui certas características especiais em termos de afinidade, sentido de missão e que trabalham de forma cooperativa. Já o “grupo” é empregado

para enfatizar uma reunião de pessoas que embora trabalhando fisicamente próximas, não apresentam as características citadas de uma equipe.

Durkheim (1950 apud PENTEADO, 1973, p. 59) define grupo como “um ser coletivo, uma síntese, reunião de indivíduos, que possui unidade interna, e como tal é sentida pelos seus membros”.

Já para Faria (1982) grupo é definido pelo conjunto de pessoas em torno de um objetivo comum defendido por um líder, cujas instruções e determinações devem ser obedecidas por todos e que exige de seus participantes lealdade ao propósito que mantém a união, disposição para lutar por ele, agindo e reagindo diante daqueles que impedem ou dificultam a realização de seus anseios. Penteado (1973) esclarece que para a caracterização de um grupo social se exige pelo menos dois critérios. A diferenciação social, como distribuição dos direitos, deveres, funções e posições sociais dos membros do grupo. A estratificação, no sentido da divisão do grupo em camadas hierarquicamente superpostas. Pelo tamanho os grupos sociais podem partir do mínimo de duas pessoas até chegar ao máximo de compreender no grupo toda a espécie humana. Variam também em duração no tempo, desde os temporários: pessoas que se encontram calmamente na rua, até os permanentes: estados e igrejas.

O grupo social influencia o indivíduo, conforme explica Penteado (1973), moldando seus padrões de atitude, opinião e julgamento. As instituições sociais determinam e regulam as idéias, os hábitos e as atitudes do indivíduo. Os estímulos sociais presentes no grupo produzem um incremento no êxito e na quantidade de trabalho realizado. O incremento social é sujeito às diferenças individuais, com relação à idade, habilidade e traços de personalidade.

Para Faria (1982) o grupo deve lutar pela união, pelas metas da maioria, pela lealdade e pela defesa do código de ética, não devendo ter facções ou subgrupos. A cultura e o clima do grupo, segundo Moscovici (2001) resultam da interação entre os membros, refletem o ambiente psicossocial interno e a imagem do conjunto. Contribuem para caracterizar as modalidades de comportamento e desempenho grupal durante certo período de sua existência. O grupo não é a simples soma de indivíduos e comportamentos individuais. O grupo assume uma configuração própria

que influi nos sentimentos e ações de cada um. A passagem do individual para o coletivo ainda encerra mistérios e pontos obscuros não desvendados pela ciência.

Segundo Morgan (1996) quando pessoas são colocadas juntas para formar uma equipe, se pretende obter um resultado sinérgico, que o resultado produzido pelo grupo seja maior que os esforços individuais de seus componentes. Dessa forma uma equipe de trabalho não pode ser uma sala de debates, o mais importante é a preservação da harmonia do grupo, do que defesa de argumentos.

A eficácia de um grupo de trabalho, segundo Gonçalves (1988) não é definida pela quantidade de trabalho que alguém possa fazer, nem por seu custo. Ela é definida pelos resultados. Para definir a eficácia devem ser considerados os resultados conseguidos num determinado tempo através de outras pessoas. Basicamente, a eficácia advém da administração do tempo e isto é uma tarefa difícil. A quantia de tempo líquido consumido numa atividade pode ter pouca relação com a importância de tal atividade, por que não dizer, o êxito. Entretanto, a eficácia pode ser aprendida. Uma empresa precisa elaborar um cronograma de treinamento e desenvolvimento de acordo com as necessidades de cada grupo gerencial, para conquistar um nível adequado de eficácia. Se fossemos considerar a eficácia como um dom, a empresa teria poucas possibilidades de sucesso.

Os grupos são parcelas organizadas da sociedade e, mesmo não tendo uma estrutura forte, a consciência da necessidade de união age como fator aglutinador. Dessa maneira, Faria (1982) ensina que o líder deve sentir o espírito e a tendência do grupo para explorar a sua mística sem ter que assumir responsabilidade ou ter que tomar qualquer iniciativa importante e arriscada.

A mudança do grupo em equipe envolve, segundo Moscovici (2001), profundas alterações na percepção e na lida com a realidade interna e externa, nas relações entre o todo e as partes. Dubrin (2003) enfatiza que à medida que as equipes têm-se tornado mais comuns no ambiente de trabalho, muito esforço tem sido feito para especificar as habilidades e conhecimentos necessários para que alguém funcione eficazmente dentro de uma equipe.

A busca deve ser constante, assim, Gonçalves (1988) cita que a montagem de uma equipe eficiente leva tempo e requer um firme propósito gerencial em descobrir talentos, além de manter programas de treinamento e desenvolvimento permanentes, diminuindo assim o risco de promoções virem a fracassar e aumentando o sucesso de uma delegação eficaz.

É por isso que Peters (2001) afirma que não há decisão mais importante para uma companhia do que selecionar os seus administradores de primeiro escalão. O melhor líder de um time raramente é o melhor jogador. Os líderes se divertem orquestrando o trabalho de outros e não os executando. Para Gonçalves (1988) um líder eficaz seleciona os elementos de competência e nível motivacional alto para formar a sua equipe; reconhece-lhes as qualidades e os mantém fiéis, preservando a unidade e o crescimento. Embora a equipe esteja bem treinada, a escolha certa das pessoas para determinadas tarefas é o ponto-chave. Existem nas pessoas aptidões e preferências, e por isso elas são mais eficientes em determinadas tarefas, enquanto, em outras, serão abaixo da média.

Transferências entre membros de equipe são encaradas com muita seriedade por muitas organizações. Wellins (1994) afirma que as empresas podem ver uma transferência com a mesma seriedade com que vêem uma nova contratação ou qualquer outra decisão que envolva seleção.

Não é necessário que as pessoas tenham as mesmas personalidades para que sejam compatíveis. Para Hersey e Blanchard (1977) é necessário apenas que compartilhem percepções de seus papéis mútuos e tenham objetivos comuns. Entretanto, Hollenbuck e Wagner (2000) enfatizam que os indivíduos também diferem quanto aos traços de personalidade. Essas diferenças se traduzem com frequência em diferenças de desempenho no cargo. Mudanças na composição demográfica da força de trabalho obrigaram muitas organizações a deixar de lado estereótipos sobre diferentes grupos de pessoas, e as organizações modernas estão descobrindo formas de converter a diversidade da mão-de-obra em uma vantagem competitiva. Um modo de se beneficiar do conhecimento das diferenças individuais é treinar as pessoas para compensar quaisquer deficiências relativas ao cargo,

verificadas em seu perfil ou aptidões. Os esforços de treinamento também podem ser voltados à mudança dos estilos de personalidade das pessoas.

O ser humano dispõe de uma flexibilidade que lhe permite adaptar-se ao meio que o cerca, equilibrando os seus conflitos. Para Parisi (1984) essa adaptação do homem ao seu meio chamamos de mecanismos de adaptação psicológica. Para Penteado (1973) o ajustamento é a base da produtividade humana. O ajustamento no trabalho processa-se nos seguintes níveis: com os superiores e com os subordinados.

Entre os vários tipos de mecanismos de adaptação, Parisi (1984) cita:

- agressividade está diretamente relacionada à frustração;
- fantasia é a imaginação criadora do homem, para obter, através dela, o que o real lhe nega;
- projeção é o mecanismo de defesa que consiste em não reconhecermos os nossos defeitos, atribuindo a outra pessoa as nossas características;
- compensação permite ao indivíduo contrabalançar uma deficiência existente;
- racionalização é inventar uma justificativa a fim de nos desculparmos a nós mesmos e aos outros as atitudes condenáveis que praticamos;
- repressão é renunciar à satisfação de um desejo, que se mostre em desacordo com a pessoa moral do indivíduo;
- sublimação é o deslocamento de uma energia instintiva para um fim social elevado. É o desvio de nossas necessidades reprimidas, isto é, sexo, agressão, entre outras, entregando-nos a arte, à ciência, à religião ou a uma obra social elevada.

Faria (1982) afirma que as pessoas não gostam de ser ignoradas; o líder deve dar nomes às equipes de trabalho, evitando o anonimato, sendo importante que cada equipe tenha uma missão bem definida a curto, médio e longo prazo.

Alguns comportamentos de uma equipe são descritos por Moscovici (2001):

- a comunicação entre os membros é verdadeira;
- opiniões divergentes são estimuladas;
- a confiança é grande;

- assumem-se riscos;
- as habilidades complementares dos membros possibilitam alcançar resultados;
- os objetivos compartilhados determinam seu propósito e direção;
- respeito, mente aberta e cooperação são elevados.

Para Dubrin (2003) uma quantidade significativa da comunicação interpessoal ocorre por meio da comunicação não-verbal. A linguagem do corpo se refere aos aspectos da comunicação não-verbal diretamente relacionados ao movimento do corpo, como gestos e posturas. A comunicação não-verbal suplementa e não substitui a escrita, a fala e a linguagem de sinais. Dessa forma Pease (2005) afirma que a maioria das pessoas acredita que a fala é ainda a nossa principal forma de comunicação. Entretanto, a fala só passou a fazer parte do nosso repertório de comunicação em tempos recentes, usada fundamentalmente para transmitir fatos e dados. Estima-se que ela tenha se desenvolvido há milhões de anos. Antes disso, a linguagem corporal e os sons produzidos pela garganta eram as principais formas de transmissão de emoções e sentimentos humanos, e continuam sendo até hoje, embora a excessiva atenção dada às palavras faça com que sejamos profundamente desinformados a respeito da linguagem do corpo e da importância dela para a nossa comunicação.

Mesmo considerando a personalidade como algo complexo, existem fatores que a refletem e merecem atenção especial. Fatores estes que para Faria (1982) são:

- voz;
- marcha;
- gesticulação;
- movimentos dos braços, mãos e dedos;
- postura;
- características da caligrafia;
- forma de olhar;
- peculiaridades de redação;
- utilização de desenhos e diagramas;
- expressão facial, expressão corporal;

- forma de argumentação;
- controle sobre as emoções;
- capacidade perceptiva 'flexibilidade nas articulações e atitudes diante dos problemas.

Assim, Peters (2001, p. 34) afirma que “os líderes se esforçam para passar a mensagem certa na maneira como andam, falam, se vestem e se posicionam. A liderança não diz respeito somente à ação, mas também à atuação”.

O ambiente segundo Penteado (1973) é um dos fatores que interferem no relacionamento entre as pessoas, pois, o ambiente social é o que caracteriza as interações dos grupos de trabalho, as relações de chefes e subordinados e todos os demais tipos de relações humanas que se desenvolvem dentro da empresa. Nesse ambiente pesam diversos fatores, tais como: antiguidade e prestígio da empresa, a mentalidade de seus diretores, sua atitude perante as relações públicas, entre outros.

Penteado (1973) afirma que o indivíduo isolado pode ter uma forma diferente de comportamento, quando não, de mentalidade, do comportamento e da mentalidade que demonstrará quando faz parte de um grupo. Embora seja difícil mudar o comportamento de um ser humano, é ainda mais complexo, mudar a realização de grupo ou organização, pois neste caso estamos lidando com costumes, tradições e padrões. Dessa forma, Hersey e Blanchard (1977) lembram que é mais difícil modificar o comportamento de uma pessoa como membro de um grupo sem modificar antes as normas do grupo.

Os grupos possuem personalidade própria, enumeradas por Penteado (1973) através de traços específicos do grupo:

- poder aglutinador: sua capacidade de fazer força junto, mesmo que sentimentos de simpatia e cordialidade nem sequer existam dentro do grupo, no momento em que é necessário agir, todos se unem na determinação de constituir-se em uma unidade;
- satisfação: é o autêntico sentimento de grupo, visto que se manifesta mesmo que os membros do grupo não alimentem qualquer sentimento amistoso individualmente de uns para os outros;

- objetivo comum: movimentar-se em direção a um objetivo;
- iniciativa: a iniciativa abarca uma série de atividades, dentre as quais, a capacidade de influenciar, de inspirar confiança, de persuadir, a agressividade, a coragem, entre outras;
- comunicação: a comunicação facilita o funcionamento do grupo. Onde os canais de comunicação estão abertos, existe menos ambiente para hostilidade e atritos, mais compreensão mútua, cordialidade, maior coesão e maior potencial para a produção;
- estruturação: o funcionamento de qualquer grupo depende dos arranjos internos em que a liderança se exerce, das interações entre seus membros, das atividades de grupo e, até mesmo, das atividades individuais fora do grupo;
- política: é a filosofia do grupo, sua maneira de pensar e de ser, a maneira como o grupo vai fazer para atingir seus objetivos.

A curva de desempenho, estudada por Katzenbach e Smith (1993 apud MOSCOVICI, 2001) permite classificar os grupos de acordo com seu modo de funcionamento:

- pseudo-equipe: este tipo de grupo pode definir um trabalho a fazer, mas não se preocupa com o desempenho coletivo, nem tenta consegui-lo;
- grupo de trabalho: os membros desse grupo não vêem nenhuma razão para se transformarem numa equipe. Podem partilhar informações entre si, porém, responsabilidades, objetivos e produtos pertencem a cada indivíduo;
- equipe potencial: este grupo quer verdadeiramente produzir um trabalho conjunto. Contudo, os membros precisam de esclarecimento e orientação sobre sua finalidade, objetivos, produtos e/ou abordagem da tarefa;
- equipe real: uma equipe real compõem-se de pessoas com habilidades complementares e comprometidas umas com as outras através de missão comum, objetivos comuns e abordagem do trabalho bem definida;
- equipe de elevado desempenho: esse tipo de equipe significativamente supera o desempenho de outras equipes e consegue resultados muito além das expectativas. Serve também como modelo e *benchmark* para

equipes potenciais e reais. Entretanto, é raro alcançar-se esse estágio superior.

Moscovici (2001) enfatiza que a curva de desempenho de equipe sugere uma seqüência evolutiva de funcionamento dos grupos na organização. Esse desenvolvimento, não acontece espontaneamente. É necessário algum tipo de intervenção técnica para provocar mudanças no modo de operação dos grupos. Desenvolver uma equipe é ajudar o grupo a aprender e a institucionalizar um processo constante de auto-exame e avaliação das condições que dificultam seu funcionamento efetivo, além de desenvolver habilidades para lidar eficazmente com esses problemas.

Para Hersey e Blanchard (1977) o grau de integração de objetivos é o grau em que os indivíduos e grupos percebem que seus objetivos estão sendo satisfeitos pela realização dos objetivos da organização. Segundo Gonçalves (1988) o ponto vulnerável é a formação da equipe de liderança, seu treinamento e desenvolvimento.

Para Dubrin (2003) são cinco os tipos representativos de equipes de trabalho:

- equipes multifuncionais: grupo de trabalho formado por trabalhadores de diferentes especialidades, mas com praticamente o mesmo nível organizacional, que se reúnem para realizar uma tarefa;
- equipes de alta gerência: os grupos de altos gerentes são considerados equipes, visto que a maioria das principais decisões são tomadas em colaboração, incluindo todos os membros da alta gerência;
- grupos de afinidade: os integrantes são colegas que se encontram regularmente para trocar informações, buscar soluções e resolver problemas;
- equipes virtuais: um grupo pequeno que conduz quase todo o trabalho colaborativo através de mensagens eletrônicas ao invés de reuniões;
- equipes autogerenciáveis: grupo que se autodirige, com características próprias e que merece um estudo mais aprofundado.

2.5 EQUIPE AUTOGERENCIÁVEL

O tema central dessa pesquisa gira em torno do autogerenciamento e suas variáveis. Sendo assim, abordaremos o conceito de equipes autogerenciáveis, as razões para sua implantação, bem como os entraves a serem eliminados e os modelos a serem seguidos.

Segundo Wellins (1994) o autogerenciamento só começou a ser aplicado nos Estados Unidos entre meados da década de 60 e início da década de 70, por alguns pioneiros como a Procter & Gamble Company e a Gaires. O conceito começou a se espalhar durante os anos 70, mas de forma lenta. Foi só em meados dos anos 80 que a moda das equipes autogerenciáveis pegou. A organização do trabalho em grupos na produção foi muito enfatizada no sistema de produção da Toyota e assumiu uma importância significativa dentro da estratégia global da empresa. Conforme comenta Serafim (2005) a multifuncionalidade dos trabalhadores permitia um revezamento dos operadores entre os postos de trabalho, o que economizava a mão-de-obra, reduzindo custos. Representou também um aumento de produção, pois a implantação de grupos multifuncionais reduzia os “gargalos” na produção, na medida em que favorecia uma maior comunicação no chão-de-fábrica. Além de ser um forte elemento motivador para os operadores, dando-lhes maior satisfação no trabalho.

Segundo Wellins (1994, p. 35) uma equipe autogerenciável é “um grupo íntegro de colaboradores responsáveis por ‘todo’ um processo ou segmento de trabalho que oferece um produto ou serviço a um cliente interno ou externo”.

Santos (2003) esclarece que autogerenciamento não significa, no entanto, um trabalho sem orientação, equipes acéfalas. Pelo contrário: a fiscalização é geralmente mais rigorosa, porque é realizada por todos os integrantes. As equipes autogerenciadas dirigem seu próprio trabalho. Segundo Moscovici (2001) porque geralmente fixam objetivos semelhantes aos objetivos organizacionais; planejam como atingir esses objetivos; definem e resolvem problemas em sua área; tomam decisões operacionais dentro dos limites de sua autoridade; esquematizam o trabalho; contratam membros para a equipe.

Basicamente, o conceito de autogerenciamento é o mesmo de *empowerment*, ou também conhecido por empoderamento. Assim utilizaremos a definição concedida por Wellins (1994, p. 36):

Power (poder) significa “controle, autoridade, domínio”. O prefixo *em-* significa “investir” ou “cobrir com”. O processo de *empowerment*, então, é transferir autoridade e responsabilidade. No sentido que utilizamos aqui, o *empowerment* ocorre quando o poder vai para os colaboradores, que passam, então, a ter a sensação de propriedade e controle sobre suas tarefas.

Ainda sobre esse assunto, Dubrin (2003) enfatiza que uma equipe eficaz acredita que tem autoridade para resolver uma série de problemas sem precisar obter a autorização da gerência antes. Desde o início da formação de uma equipe o gerente deve estabelecer confiança empoderando o grupo para determinar como alcançar os objetivos.

Várias características distinguem as equipes autogerenciáveis. Wellins (1994) afirma que é um grupo íntegro que normalmente trabalha em conjunto contínua e diariamente. Não se trata de um grupo formado para uma finalidade específica, como uma equipe de lançamento de produto, uma equipe que envolve uma iniciativa da qualidade, ou um círculo da qualidade. Segundo, o trabalho normalmente é projetado para dar à equipe a “propriedade” de um produto ou serviço.

Conforme citado por Wellins (1994) as decisões estratégicas que envolvem a iniciativa de adoção das equipes normalmente são tomadas por três grupos: a alta administração, um comitê de coordenação e uma equipe de projeto. O papel da alta administração é articular a visão para a organização. O comitê de coordenação supervisiona a iniciativa do projeto. A equipe de projeto planeja e estratégia de implantação e atua como constante defensora do processo, tanto durante a difícil fase inicial de nascimento das equipes como durante seu crescimento até chegar à maturidade.

Um caminho para a constituição de equipes autogerenciáveis é conforme ensina Hersey e Blanchard (1977) fazer a administração estar voltada para o nível atual de maturidade do subordinado, com o objetivo geral de ajudá-lo a se desenvolver, exigir cada vez menos controle e obter autocontrole cada vez maior.

Sob tais condições, consegue, no trabalho, satisfação nos níveis do ego e de auto-realização em que é mais motivável.

Para Sanchez (2007) quatro são os pontos fundamentais para mudar a questão onde os funcionários são tratados como “recurso” e os papéis gerenciais muitas vezes confundidos com controle do trabalho alheio:

- visão comum: compartilhar objetivos, para isso é preciso os objetivos: específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e com prazo coerente, onde esses objetivos fazem sentido para todos os envolvidos;
- comprometimento: todos trabalham para chegar ao objetivo, aumentando a consciência de atitudes que são benéficas ou prejudiciais durante o projeto;
- confiança: confiança mútua cria um vínculo que diminui a necessidade de controle do trabalho que cada um está fazendo;
- apoio: uma equipe autogerenciável precisa de “interface” com o resto da organização. Uma ou mais pessoas que possam ajudar quando a solução de um problema depende de fatores externos.

Um grupo transforma-se em equipe quando, segundo Moscovici (2001) passa a prestar atenção à sua própria forma de operar e procura resolver os problemas que afetam seu funcionamento.

A mudança para equipes autogerenciáveis está ocorrendo porque segundo Rabelo (2004) um número cada vez maior de pessoas vem percebendo que as equipes autogerenciáveis oferecem um meio de se realizar os objetivos organizacionais e atender às necessidades de nossa mutável força de trabalho. Para Wellins (1994) talvez a maior razão para o movimento rumo as equipes de trabalho autogerenciáveis seja o fato de as equipes funcionarem. Os resultados dessas equipes de trabalho inspiram muitas organizações a realizar experiências e se envolverem. Segundo estudos publicados por Near e Weckler (1990 apud WELLINS, 1994) ao comparar as equipes autogerenciáveis às estruturas tradicionais, não foi surpresa que as equipes autogerenciáveis tenham atingido pontuação significativamente mais elevada nos quesitos inovação, troca de informações, envolvimento do colaborador e significado de tarefa/função. Os pesquisadores

constataram que as equipes autogerenciáveis tinham uma correlação muito grande com resultados financeiros e comportamentais, com maior eficácia organizacional, aumento de produtividade e redução de defeitos.

2.5.1 Grupos autônomos e semi-autônomos

Para Micheletti (2003) o sistema de equipes autogerenciáveis ou, também conhecido por grupos semi-autônomos, surgiu nos anos 60, para substituir à Teoria de Taylor, que preconizava a linha de produção. Para Wellins (1994) embora o poder centralizador pudesse fazer sentido na época, o lamentável resultado foi uma perda do empoderamento do trabalhador. Durante quase um século, milhões de trabalhadores atuaram quase sem nenhum sentido de propriedade, participação ou controle.

Segundo Lannes (1999) a denominação de grupos semi-autônomos decorre da impossibilidade de um grupo ser totalmente autônomo quando pertence a uma organização, o que o torna cercado por restrições de ordem estratégica e logística. Contudo, por apresentar uma redundância de funções e competências e habilidades permite uma melhor e mais rápida adaptação às mudanças, sendo facilitadores dos processos de integração sistêmica. Para Micheletti (2003) as equipes semi-autônomas têm sua base em quatro pilares: ausência de supervisão direta; trabalho em equipe estrutural; semi-autônoma decisória dos trabalhadores e por último, presença dos indicadores de desempenho (qualidade, produtividade, segurança, entre outros).

Ao examinar dois tipos de ciclos de mudança, Hersey e Blanchard (1977) chegam a algumas conclusões como a de que um ciclo de mudança participante é imposto quando um novo conhecimento se torna disponível para o indivíduo ou para o grupo. Espera-se que o grupo aceite os dados e crie uma atitude positiva e compromisso na direção da mudança pretendida. Para grupos maduros recomendam o ciclo de mudança participante, visto que tais grupos têm motivação de realização e certo grau de experiência e conhecimento que podem ser úteis para o desenvolvimento de novas estratégias para a realização de objetivos. Uma vez

iniciada a mudança, as pessoas maduras são muito mais capazes de assumir responsabilidades pela implantação das mudanças. Já para grupos imaturos recomendam o ciclo de mudança imposta que pode ser mais produtivo, pois tais pessoas são freqüentemente dependentes e não estão dispostas a assumir novas responsabilidades, a não ser que sejam obrigadas a fazê-lo. Na realidade, por natureza, tais pessoas poderiam preferir orientação e estrutura a serem forçadas a tomar decisões que poderiam amedrontá-las.

Gonçalves (1988) ainda afirma que os valores autoritários ou democráticos dos membros do grupo influem no tipo de líder que provavelmente emergirá, como também nos métodos a serem empregados para manutenção desta liderança. Os autoritários preferem liderança com forte autoridade e direção por parte do chefe. Os igualitários são capazes de aceitar uma liderança forte se a situação o exige, mas não preferem esse tipo de liderança, e talvez a necessitem menos. Há grupos que elegem seus próprios líderes e nesses grupos, a aceitação do líder é maior, sendo que a sua autoridade provém dos membros dos grupos, a manutenção da liderança depende exclusivamente da satisfação que se oferece ao grupo. Entretanto, o mandato deste tipo de líder costuma ser breve. Um líder emergente procura estabelecer como base a cooperação voluntária. Quando isto não acontece, a liderança emergente declina de forma rápida.

2.5.2 Características das equipes autogerenciáveis

Em um ambiente organizacional Hersey e Blanchard (1977) esclarecem que a esperança é criar um clima em que ocorra uma, entre duas coisas. Os indivíduos da organização percebem seus objetivos como iguais aos da organização, ou, ao contrário, embora seus objetivos sejam diferentes, vêem que são satisfeitos como resultado direto do trabalho em busca dos objetivos da organização.

A realidade nos revela o que esperar dos indivíduos como membros de uma equipe, Penteado (1973) afirma que através do treinamento e da assimilação dos processos de administrativos, se espera que cada indivíduo saiba o que a empresa espera de sua atividade e qual o padrão a qual a produção deve obedecer. Procura-

se reduzir ao mínimo a necessidade de dar ordens, reservando-se mais tempo para a previsão, o planejamento, a coordenação e o controle.

Para Kaibara (1998) os times autogerenciáveis funcionam bem pela simples razão de que seus membros definem como fazer o trabalho eliminando, assim, boicotes conscientes ou inconscientes às ordens de terceiros, pois é humanamente impossível resistir às nossas próprias idéias. Entretanto, o autogerenciamento exige algumas condições básicas para a sua implantação na empresa.

Zdanowicz (2006) indica a necessidade de um planejamento em educação e treinamento em longo prazo, em todos os níveis, para que a empresa possa mudar a sua cultura e preparar o profissional para liderar as atividades operacionais e gerenciais é fundamental. O profissional deve estar preparado para ser eficaz, eficiente e efetivo, em tudo o que faz para a empresa. Por outro lado, o profissional precisa estar satisfeito com a remuneração que recebe e só será responsável pelo que faz, na medida em que tiver liberdade para participar e opinar sobre as atividades propostas. Entretanto, deve haver limites em seu campo de atuação. As condições de trabalho na empresa são importantes para incentivar a formação do espírito holístico do indivíduo e da equipe. É primordial a existência de um corpo funcional que atue integrado, comprometido e voltado ao objetivo maior da empresa. Logo, é preciso educar, treinar e preparar os funcionários para conhecer e liderar as atividades operacionais, táticas e estratégicas. O trabalhador não pode ser visto preso à máquina, mas exercendo a sua criatividade, para obter novos ganhos de produtividade e benefícios comuns.

Outra característica dos times autogerenciáveis é segundo Kaibara (1998) que, devido à sua responsabilidade, têm a necessidade de serem mais ágeis e flexíveis para atender às constantes e rápidas mudanças de mercado. Moscovici (2001) afirma que ao tornar-se uma equipe um grupo necessariamente incorpora à sua dinâmica as habilidades de diagnose e de resolução de problemas. Torna-se uma característica da equipe em todas as ocasiões, em todos os processos grupais que passa a prevalecer.

O trabalho não precisa ser encarado como um mal, sobretudo, segundo Hersey e Blanchard (1977) em organizações onde se criaram grupos coesos e onde

os objetivos são paralelos aos da organização. Nessas organizações existe elevada produtividade e as pessoas vão alegremente para o trabalho, pois este é intrinsecamente satisfatório. Assim, Rabelo (2004) esclarece que uma empresa energiza as pessoas quando permite que os colaboradores assumam mais responsabilidades e façam uso do que sabem e têm condições de aprender. Eletrifique seu ambiente de trabalho, assim Peters (2001, p. 33) acredita que “a maneira de fazer uma venda ou de influenciar uma decisão de alto impacto é construir, alimentar e mobilizar uma rede de influenciadores-chave em cada nível da operação”.

Sobre produtividade, Hersey e Blanchard (1977) ensinam que a produtividade de um grupo de trabalho parece depender da maneira pelas quais os membros do grupo vêem seus objetivos com relação aos da organização. Por exemplo, se percebem seus objetivos como conflituosos em relação aos da organização, sua produtividade tende a ser pequena. No entanto, se vêem seus objetivos como iguais aos da organização, ou como objetivos satisfeitos através da realização dos da organização, a produtividade tende a ser elevada.

Entre as características distintivas das equipes autogerenciáveis, Wellins (1994) cita:

- estão capacitadas a compartilhar diversas funções de gerenciamento e liderança;
- planejam, controlam e melhoram os próprios processos de trabalho;
- estabelecem os seus próprios objetivos e inspecionam o próprio trabalho;
- freqüentemente criam o próprio planejamento e procedem a uma análise crítica do seu desempenho como grupo;
- podem preparar os próprios orçamentos e coordenar o seu trabalho junto a outros departamentos;
- normalmente fazem pedidos de material, mantêm o controle de estoque e lidam com os fornecedores;
- freqüentemente são responsáveis por conseguir qualquer treinamento que necessitem;
- podem contratar os próprios substitutos ou assumir responsabilidade pela disciplina de seus membros;

- são responsáveis pela qualidade de seus produtos ou serviços.

Vale enfatizar, reiteradamente, que as relações interpessoais no grupo são tão ou mais importantes do que a qualificação individual para as tarefas. Moscovici (2001) cita que se os membros relacionam-se de maneira harmoniosa, com simpatia e afeto, as probabilidades de colaboração aumentam muito, a sinergia pode ser atingida e resultados produtivos surgem de modo consistente. Para Gonçalves (1988) motivação e emoção são aspectos que influenciam o grupo e conseqüentemente a produtividade. Logo, a emoção é o centro das atenções do grupo. Quando não se administra a emoção, temos a administração por crise ou por coração, sintoma grave que perturba e elimina a eficácia, causando miopia gerencial.

Os empregados são a sustentação de uma organização, nesse sentido, Hersey e Blanchard (1977) afirmam que para a sobrevivência de uma organização, são essenciais alguns sentimentos, atividades e interações de seus membros. Em outras palavras, os empregos (atividades) devem ser realizados e exigem que as pessoas trabalhem juntas (interações). Tais empregos devem ser suficientemente satisfatórios (sentimentos) para que as pessoas continuem neles. Na medida em que as pessoas interagem em seus empregos, criam sentimentos entre si. Na medida em que as pessoas aumentam suas interações mútuas, há tendência para a criação de sentimentos mais positivos entre elas. Existe uma tendência para que os participantes do grupo se tornem mais semelhantes em suas atividades e em seus sentimentos. Quando isso ocorre, o grupo tende a criar expectativas ou normas que especificam como as pessoas do grupo “devem” comportar-se em situações específicas.

A dimensão intrapessoal está sempre presente nos processos de grupo. Para Moscovici (2001) a relação eu-eu é decisiva na interação com os outros. O repertório reacional da pessoa, sua motivação e ideologia influem na apreensão e interpretação de cada situação interpessoal e grupal. O equilíbrio interior, a harmonia consigo mesmo, a auto-aceitação e valorização, a sensação de saúde, de bem-estar físico e mental, o ‘estar de bem consigo’ – proporcionam segurança, abordagem positiva, construtiva e equilibrada nos contatos com os outros e com o mundo. O

equilíbrio eu-eu permite abertura, espontaneidade, aceitação, confiança, intercâmbio, consideração, cooperação.

É necessário considerar, antes de tudo, segundo Gonçalves (1988), o comportamento dos participantes do grupo. Há grupos que preferem margens pequenas de liberdade, tendo em vista que se afastam do compromisso pela decisão. Os participantes seguros e competentes requerem maior liberdade de ação e aceitam o desafio da delegação, enquanto outros, perfeitamente incertos, procuram apenas receber ordens precisas e minuciosas. Se os participantes compreendem e identificam o problema com os objetivos da organização, existe maior responsabilidade e, em consequência, maior compromisso com os resultados positivos. Verificar se os participantes do grupo têm conhecimento e experiência necessários para resolver os problemas

A aplicação dos estilos de liderança, segundo conclusões de Souza e Kopptike (2005) depende do grau de maturidade do grupo e do diagnóstico, realizado pelo líder, quanto ao benefício que a formação de grupos autogerenciáveis possa trazer para a organização e por desconforto e risco profissional frente à nova realidade.

Uma observação a ser feita em equipes autogerenciáveis é quais são as pessoas que poderão se tornar líderes e emergirem nessas equipes. Assim é necessário um mapeamento da equipe para definir personalidades e comportamentos. Nesse sentido, Gonçalves (1988) menciona que as pessoas agressivas e hostis adaptam-se melhor a um líder autocrático. A hostilidade existente nesse tipo de personalidade deve ser canalizada para dirigir o trabalho a fins construtivos. Os tipos agressivos e cooperativos trabalharão melhor sob uma liderança democrática ou liberal. Eles caminham na direção certa quando têm liberdade de ação. Os tipos inseguros que tendem a depender de seu superior atuam melhor sob atitude mais firme do líder autocrático. Em geral, os indivíduos que se adaptam melhor atuando sozinhos são mais produtivos sob liderança liberal se conhecerem bem o trabalho.

O líder de um time é escolhido de acordo com suas habilidades para determinado processo produtivo. Para Kaibara (1998) a liderança pode ser exercida

por pessoa diferente a cada processo. É evidente que esta nova forma de se estruturar não se estabelece por decreto. É necessário que as pessoas sejam educadas e treinadas para exercerem as novas atribuições, que vão desde o entendimento das necessidades dos clientes até habilidades de relacionamento interpessoal.

Segundo Dubrin (2003) ouvir é a parte principal da comunicação, e muitos problemas surgem devido à falha nesse processo. Ouvir pode ser um importante fator para o sucesso dos negócios. Muitas organizações investem quantidades consideráveis de tempo e energia para entender melhor os pensamentos, valores e padrões de comportamento dos clientes. Frequentemente, os mesmos processos usados pela empresa para obter uma visão de seus clientes externos podem ser aplicados para aprender mais sobre seus próprios empregados. Assim, Gonçalves (1988) afirma que o líder além de saber ouvir, é preciso de envolvimento, e considerando as preferências e os desejos dos subordinados, seus valores e aspirações. Onde não há participação, também não há comunicação. Olhar e ouvir atentamente; estabelecer uma cooperação, cooperação esta que deve ser tanto vertical quanto horizontal; falar a linguagem do ouvinte; usar a lógica e ser suficientemente claro; eliminar obstáculos e ver os fatos do ponto de vista do interlocutor; fazer anotações daquilo que é importante; perguntar; caso ainda esteja obscuro; analisar bem antes de emitir uma opinião. A questão de ouvir ainda é mais esclarecida por Peters (2001) ao comentar que os líderes escutam o que o mercado está dizendo, o que o cliente está dizendo, o que a equipe está dizendo. Você não tem que fazer tudo o que lhe pedem. Mas, se mostrar que está realmente escutando o que lhe dizem, estará demonstrando respeito pelas pessoas. Os ouvintes atentos, sintonizados, geram simpatia, criam conexões e, constroem coerência.

Em uma equipe autogerenciável, o que direciona seus componentes à ação segundo Gonçalves (1988) é que o sujeito da ação está dirigido em seu interior para a auto-realização, a criatividade, a iniciativa e, sobretudo, para a ação, que é representada pelo propósito de mudar o meio, dando-lhes outras direções nem sempre convencionais. Portanto, não espera os fatos acontecerem e toma medidas antecipadas. É o provedor da ação, porém ação criadora e voltada para mudanças e, conseqüentemente para o desenvolvimento.

Para um grupo atuar eficazmente como equipe dentro da organização, Moscovici (2001) cita que terá que pensar globalmente e agir localmente. Pensar globalmente implica estar bem informado sobre ambiente, rumos e possibilidades da empresa; agir localmente exige que 'se faça as coisas acontecerem. Para uma coerente mudança estratégica, se faz necessário a correta interpretação da missão e valores da organização. Wellins (1994) afirma que em uma organização autogerenciável, a melhor orientação decorre da compreensão que a equipe tem da visão e dos valores da empresa. Essa orientação não pode ser produto de regras ou livros de procedimentos.

2.5.3 Considerações sobre Equipes Autogerenciáveis

Toffler (1993 apud WELLINS, 1994) descreve que a velha divisão estratificada de uma empresa não funciona mais. Está havendo uma redistribuição da carga de conhecimentos e, o que é mais importante, da parte decisória. Em um círculo de aprendizagem, desaprendizagem e reaprendizagem, os trabalhadores precisam dominar novas tecnologias, adaptar-se a novas formas organizacionais e gerar novas idéias.

Existe uma série de razões pelas quais as empresas consideram as equipes autogerenciáveis. Wellins (1994) cita que algumas pessoas julgam que as organizações adotam as equipes como um mecanismo de último recurso de sobrevivência, enquanto, na verdade, a maioria das empresas que decidem pela mudança já é bastante saudável.

Na visão de Geus (1999) a capacidade de aprendizado de uma equipe gerencial é influenciada pela forma como ela é definida, deve incluir todas as pessoas que, juntas têm poder para agir em interesse comum. Devem ser capazes de trabalhar juntas em problemas comuns cada um com uma experiência e especialidade técnica.

Wellins (1994) conclui que para concorrer com eficácia no local de trabalho de hoje, as forças de trabalho precisam continuar a ser autogerenciáveis e a tomada de decisões deve ser aprendida. Morgan (1996) enfatiza que uma empresa saudável

terá membros representados por pessoas e outras instituições, que aderirão a um conjunto de valores comuns e acreditarão que os objetivos da empresa tanto lhes permitam alcançar seus próprios objetivos individuais. Compensações significativas são trazidas pelas equipes autogerenciáveis. A progressão para maior autonomia geralmente exige alguns anos de esforços, reforço motivacional e confiança na continuidade. A melhoria não se restringe à produtividade aumentada; requer, principalmente, mudanças positivas de atitudes dos empregados para com a gerência, a empresa e o trabalho.

Embora na maioria dos casos os “chefes” ainda tomem a direção da empresa, as equipes autogerenciáveis estão assumindo uma responsabilidade cada vez maior pelas decisões-chave. Assim, Wellins (1994) cita que em várias empresas o empoderamento extrapola os limites da equipe de trabalho e se envolve nas decisões que dizem respeito aos negócios em geral. À medida que o conceito de equipe vai se afirmando e a administração começa a confiar e acreditar no valor do empoderamento se espera que aumente o envolvimento das equipes nas decisões que dizem respeito ao bem-estar de toda a empresa, e não apenas à equipe.

Sobre os estilos de liderança em grupos autogerenciáveis, Souza e Kopptike (2005) apontam que:

- a tentativa de programar grupos autogerenciáveis através de uma liderança dominadora diminuirá a chance de que os grupos se tornem autônomos e falhará em melhorar qualidade, produtividade e o moral dos trabalhadores;
- através de uma liderança omissa, inicialmente, possuem um senso de autonomia, mas, tornam-se impotentes em longo prazo, com queda na produtividade, qualidade e do moral. A liderança “laissez-faire” tem resultado em queda da produtividade, qualidade, redução da satisfação do trabalhador, e processos grupais disfuncionais. Também, um líder omissa falha em proporcionar habilidades necessárias para formar um grupo autogerenciável, como auto-reforçamento, autocrítica, observação e auto-avaliação;
- grupos autogerenciáveis, através de uma liderança delegadora, desenvolvem habilidades de autogerenciamento e assim aumentam a

produtividade, a qualidade, e o moral. Um líder ativo-democrático pode contribuir para motivação intrínseca e sentimento de pertencimento;

- através de uma liderança facilitadora obterão alto nível de auto-regulamentação, e realizarão melhorias de qualidade, produtividade e alto moral de longa duração. O líder apresenta um papel de conexão entre seus grupos e diversas partes da organização, minimizando a incerteza por controlar estas influências externas.

A mudança para um sistema de equipe não constitui um movimento de transformação radical. Moscovici (2001) esclarece que os empregados sempre tiveram contato entre si, entretanto o sistema de equipes permite coordenar e aproveitar melhor as suas interações. As empresas baseadas em equipes evitam condições opressivas de trabalho e as substituem por processos e políticas que estimulam as pessoas a trabalharem efetivamente para objetivos comuns.

Para Hersey e Blanchard (1977, p. 88):

...por várias razões o conhecimento a respeito da motivação e de comportamento de líder continuará a ter grande interesse para os encarregados de administração: pode ajudar a melhorar a efetiva utilização de recursos humanos; pode ajudar a impedir a resistência à mudança, a restrição à produção e as disputas trabalhistas; muitas vezes pode levar a uma organização mais lucrativa.

Segundo Rabelo (2004) tornar-se uma equipe de trabalho autogerenciável é um processo evolucionário. As equipes de trabalho não surgem da noite para o dia. Com o tempo, as pessoas vão se adaptando a maiores graus de responsabilidade, autogerenciamento e empoderamento.

Uma verdadeira equipe, para Moscovici (2001) com alto senso de responsabilidade compartilhada, comunicação aberta, motivação para luta e habilidades múltiplas têm mais energia e condições de superar obstáculos à sua existência, desempenho efetivo e crescimento.

Zdanowicz (2006) enfatiza que o autogerenciamento é parte integrante do novo processo de administração, que visa o correto e ágil funcionamento da empresa moderna. Hoje, é preciso alcançar as metas da organização com efetividade, encantando o cliente na medida certa. Isto será resultante da eficácia e eficiência dos profissionais, de forma individual e coletiva. A empresa, ao estudar a

implantação do autogerenciamento, deve ter objetivos e metas claramente definidos. Os controles de avaliação gerencial, também, devem ser de conhecimento geral das pessoas envolvidas no processo. Não basta a empresa propor metas. É preciso que o funcionário participe da discussão, crítica e aprovação das metas. Não há como responsabilizar alguém por algo que ele não teve chance em debater, nem de opinar. Fica difícil cumpri-lo na íntegra. A implantação do autogerenciamento ensinará auto-organização, autodeterminação e auto-execução de atividades integrais e coletivas. O profissional deve abrir espaço para sua realização e, acima de tudo, tornar-se visível, construir valor para a equipe, para a empresa e para o cliente. Outro fator a ser considerado é a formação de subculturas próprias a cada grupo autogerenciado. As normas que se desenvolvem nos agrupamentos humanos refletem as soluções espontâneas dadas aos problemas enfrentados com o passar do tempo. Representam o manuseio do poder, a simbologia do status perante os demais membros do grupo social, o significado de justiça, o mérito pela capacidade de aprender e produzir resultados, enfim, as diferentes formas de coesão e coerção entre indivíduos e grupos. O maior dilema para RH será o julgamento dessas normas em relação ao referencial institucional. As normas ditas universais deverão prevalecer em toda a empresa, estabelecendo juízos de valor sobre o certo e o errado. Do ponto de vista empresarial, são aplicadas para a preservação do conjunto dos grupos e garantir a consecução das metas organizacionais. Observada nessa perspectiva, a intervenção de RH será essencial para corrigir os desvios de ordem ética, moral, política e administrativa, que sejam de difícil solução através da ação espontânea dos grupos.

A equipe tem por escopo, internamente, o que Moscovici (2001) afirma que o equilíbrio das contradições e a assunção de sua identidade singular. Como parte do todo maior, que é a organização, a missão da equipe é integrar-se às outras partes do sistema para funcionamento consoante. O sucesso se obtém através do que Wellins (1994) cita que quanto maior o envolvimento de todos os interessados no processo de definição e implantação, maior a probabilidade de êxito das suas equipes.

Nos seus estudos Kaibara (1998) afirma que resultados efetivos dos times autogerenciáveis já foram alcançados em empresas como Esso, GE e Ford entre

outras: 93% melhoraram a produtividade, 86% diminuíram os custos de operação, 86% melhoraram a qualidade, 70% melhoraram suas atitudes com os funcionários.

Quadros (2001) em suas pesquisas na Volvo e demais organizações que implantaram essa nova modalidade concluiu que a administração e a manutenção das idéias relacionadas ao autogerenciamento precisaram sempre ser lembradas e disseminadas, necessitando freqüentemente de reuniões de confronto, em que a mostra do passado contrastava com o que já se tinha conseguido. Após algum tempo, muitos dos novos empregados que ingressaram desde cedo nesse sistema nem sabiam dizer das ameaças e tensões encontradas nas hierarquias tradicionais. A rápida assimilação das novas premissas sinalizava que as condições de trabalho emergentes pareciam estar mais de acordo com um novo tempo, voltado acentuadamente para a intensificação de valores humanos. O acompanhamento dos resultados periciais foi surpreendente tanto para os funcionários quanto para o alcance de metas da organização, comprovando o sucesso da iniciativa. O processo nos ensina que o trabalhador pode ser mais confiante, crítico, criativo e, sobretudo, mais livre para trilhar o caminho da autodeterminação, se tiver oportunidade de vivenciar na empresa a experiência do autogerenciamento. Os resultados obtidos mostram de modo expressivo e incontestável, que os métodos de gestão participativa representam ótima oportunidade para o exercício de uma vida profissional mais digna e gratificante. O dinamismo conseguido nas atividades produtivas, em substituição à rotina e à monotonia, revela ser possível compatibilizar as aspirações do homem e da organização.

Se as equipes se multiplicam na empresa, Moscovici (2001) admite que cresçam as esperanças de que a empresa como um todo, possa operacionalizar a convergência harmônica dos opostos: auto-afirmação e integração, racionalidade e intuição, lógica e emoção, tecnologia e humanismo, razão e coração.

Não existe uma fórmula ideal para montar um time perfeito, Wellins (1994) afirma que a escalação ideal de sua equipe dependerá do processo que você adotar e do grau de treinamento técnico necessário. Apresentamos-nos diante de um mundo organizacional, onde os profissionais se deparam com novos desafios profissionais. Assim, Wellins (1994, p. 84) afirma:

...acreditamos que as equipes autogerenciáveis não se extinguirão, à semelhança do que ocorreu com outras teorias e técnicas recentes. Pelo contrário, as equipes constituirão a maneira como todos nós – nas gerações presentes e futuras – abordamos o nosso trabalho e o nosso local de trabalho.

2.5.4 Modelo de autogerenciamento

Um caminho inicial para a construção de equipes autogerenciáveis pode ser encontrado, partindo de um problema existente, assim para Penteado (1973) encontrar uma motivação que leve os homens a trabalhar é a busca do mundo organizacional. Esta não é uma perfeita e fácil tarefa, visto que, muitas pessoas não obtêm de seus trabalhos mais que uma satisfação pessoal muito relativa, assim como quase nenhuma realização. Nas grandes empresas, as pessoas têm que trabalhar em conjunto, seguir ordens que podem não ser compreendidas nem aprovadas, e obedecer a instruções de superiores de cuja eleição não participaram e que, possivelmente, nunca viram.

Um dos motivos que levam a construir equipes autogerenciáveis é a afirmação de Gonçalves (1988) a empresa é um órgão econômico da sociedade, cujo fim é servir o bem comum. Logo, quanto maior o envolvimento das pessoas neste processo, melhores serão os níveis de satisfação. Um dos primeiros passos para a formação de uma equipe é ajudar seus componentes a se enxergarem como peças desse grupo, porém independentes e interdependentes. Para Wellins (1994) definir um processo de trabalho holístico adequado a uma equipe é um primeiro passo eficaz para a unificação do grupo.

Segundo Hollenbuck e Wagner (2000) seleção é o processo de escolher alguns candidatos e rejeitar outros. A seleção das pessoas para compor uma equipe autogerenciável deve ser estudada cuidadosamente. O primeiro passo para se montar um bom processo de seleção é definindo os critérios de sucesso funcional. Para isso Wellins (1994) sugere uma análise da função que gera uma lista de comportamentos, habilidades e áreas de motivação. Uma boa análise estabelece um conjunto de exigências funcionais ou objetivos de seleção, chamado dimensões, que serve de parâmetro de comparação para os candidatos.

Segundo Hollenbuck e Wagner (2000) a seleção eficaz é crucial quando acompanhada de determinadas estratégias organizacionais. Wellins (1994) afirma que muitas empresas utilizam algum tipo de lista pessoal de aptidões elaborada com a finalidade de avaliar até que ponto as tarefas e responsabilidades inerentes ao ambiente de equipes correspondem às motivações do candidato.

Uma das formas que podem auxiliar na implantação de um sistema autogerenciável é o que conceitua Moscovici (2001) como Desenvolvimento de Equipe (DE), ou seja, um programa educacional dirigido a grupos de pessoas que precisam unir esforços nos procedimentos de trabalho e na resolução de problemas. É uma intervenção psicossocial no sistema da organização. Compreende aplicação, inovação e aperfeiçoamento de conhecimentos e técnicas de dinâmica de grupo, educação de laboratório e desenvolvimento interpessoal no contexto da organização.

Sendo assim, Moscovici (2001) sugere a implantação de duas equipes. Uma equipe de coordenação que conduz o processo, mediando conflitos e tentando estabelecer o consenso. E uma equipe de projeto que cuidará da parte mais técnica, detalhamento do projeto, área de atuação, treinamento e correções e serem efetuadas. Esta equipe deve ser mantida mesmo após a implantação. Entretanto, nada impede que a equipe de coordenação e de projeto seja a mesma. Na maioria dos casos onde são implantadas equipes autogerenciáveis, ainda é mantida a figura de algum tipo de liderança. Wellins (1994) cita que é freqüentemente chamado de líder de equipe ou coordenador de equipe. Normalmente, não é um membro da administração, mas, um membro de equipe que quer e tem condições de assumir algumas das funções de coordenação da equipe. Entretanto, há organizações em que o líder de equipe pode desempenhar somente o papel de "facilitador interno", ajudando a equipe a decidir como as diversas responsabilidades de liderança serão divididas entre seus membros.

Existem alguns papéis que o líder, independentemente do título, devem usar nas organizações baseadas em equipes. Assim, Wellins (1994) menciona as três facetas da liderança:

- administrador: ajuda a equipe a alcançar seus objetivos através do estabelecimento de metas, da solução de problemas e de outros processos do grupo;
- o treinador: se dedica a ajudar a equipe a se desenvolver à medida que vai amadurecendo;
- o conselheiro: supre a necessidade de suporte técnico da equipe, tendo o cuidado de transmitir as habilidades e os conhecimentos de que os membros de equipe necessitam para tomar suas próprias decisões.

Enfatizando que para transferir as responsabilidades de liderança para os membros da equipe há necessidade de certo tempo. As empresas que já implantaram, falam de um período de dois a cinco anos para que se desenvolvam equipes autogerenciáveis. À medida que as responsabilidades de liderança e administração vão sendo transferidas para o grupo, eles vão adquirindo mais poder e tornando-se assim autogerenciável. A gestão e substituição de líderes de equipe são questões-chave entre as empresas que utilizam o sistema de equipes autogerenciáveis. Wellins (1994) afirma que segundo pesquisas a maioria utiliza algum processo de rotação de líderes. A vantagem desse sistema é que ele reforça o conceito de liderança compartilhada dando a todos os membros da equipe uma valiosa oportunidade de desenvolvimento. Com frequência, o que acontece é que cada equipe designa um membro de equipe para atuar em uma equipe de âmbito organizacional ou força de tarefa em uma área como orçamento ou treinamento. À medida que as equipes vão se desenvolvendo, ganhando mais responsabilidades, designando tarefas, coordenando e se comunicando com os outros setores o líder de grupo normalmente vai assumindo novos desafios, como, entre outros atuar em uma dimensão organizacional mais ampla e adotar muitas funções anteriormente desempenhadas pelos gerentes intermediários.

Segundo Wellins (1994) o tamanho médio de uma equipe de trabalho varia determinado por dois princípios. Primeiro, um processo de definição de trabalho, que ajuda a determinar a equivalência lógica de posições e funções. Segundo, adotar equipes menores. As pesquisas realizadas no campo da psicologia industrial revelam que um número excessivo de participantes pode atrapalhar o processo grupal. À medida que os grupos crescem em número e tamanho na organização, o

seu monitoramento torna-se cada vez mais problemático. O controle exercido pelos próprios membros dos grupos vai perdendo a eficácia. As regras, antes geradas naturalmente como fruto da convivência diária frente a desafios comuns, deixam de ser respeitadas. Passa, então, a prevalecer os interesses individuais em detrimento do coletivo, ocasionando conflitos diretos.

Para Wellins (1994) um sistema social no trabalho requer que sejam criadas funções que tenham conteúdo significativo. Um dos elementos-chave de uma análise social é o exame cuidadoso das tarefas normalmente reservadas aos supervisores e gerentes, para que seja decidida a maneira como serão transferidas à equipe com o decorrer do tempo. As dificuldades intrapessoais não resolvidas aparecem nas situações de grupo de forma direta ou indireta. Para Moscovici (2001) todos podem ter dificuldades ocultas que se revelam no grupo. Aquilo que a 'boa educação' esconde acaba aparecendo durante um jogo, por exemplo, quando as emoções são liberadas da polidez controladora. Evidente que antes de alcançar esse grau de deterioração nas interações entre grupos distintos, a intervenção do especialista em RH deverá ser pró-ativa. Nesse sentido, a utilização dos recursos técnicos de RH será dirigida para a criação e manutenção das condições favoráveis aos membros dos grupos se conduzirem de maneira eficaz nas relações negociáveis.

Torna-se necessário, portanto, haver práticas e normas reguladoras de condutas organizacionais, que atuem em equilíbrio com as normas emergidas espontaneamente e monitoradas pelos grupos de trabalho. Mas não podemos deixar de contemplar a questão que trata do emocional desses líderes que sobreviveram à transição. Assim, Wellins (1994) afirma que muitos líderes que sobreviveram ao processo de mudança reclamam da maneira como ele foi introduzido. Em quase qualquer conversão para equipes, o ego e a segurança dos supervisores e gerentes estão ameaçados. Para sobreviverem, eles precisam dominar todo um papel novo dentro da organização.

Dessa maneira uma grande contribuição para as equipes é conforme ensina Wellins (1994) a maioria das implantações bem-sucedidas envolve pessoas de todos os níveis hierárquicos; aliás, aquelas mais próximas ao trabalho freqüentemente são

as que estão em melhor posição para sugerir mudanças no projeto. Há um constante desenvolvimento das equipes, ao ponto que muitas organizações baseadas em equipes atingiram um estágio em que os membros de equipe participam da seleção dos novos membros de equipe.

2.5.5 Vantagens da implantação do autogerenciamento

Segundo Silva (1999) essa forma de atuação permite identificar e gerenciar diversos riscos, como os de imagem, financeiros e operacionais, envolvidos nas atividades que estão sob a responsabilidade de cada indivíduo. Além de aperfeiçoar a relação risco/resultado, e tornando possível a solução de problemas de forma menos burocrática.

Ainda segundo Silva (1999) a implantação de times que se autogerenciam traz benefícios para toda a cadeia produtiva, alguns dos pontos mais significativos são:

- direção alinhada as metas e objetivos estratégicos da empresa;
- clareza no entendimento de equipe e da organização;
- comprometimento com valores, crenças e resultados da empresa;
- rapidez na implantação de ações;
- eficácia em relação à qualidade e produtividade;
- melhora na produção e seleção de pessoal;
- além do aumento da auto-estima, as pessoas passam a ter uma visão e um firme propósito de atingir metas;
- empoderamento proporciona maior sinergia ao grupo e resulta assim em uma ambiente de trabalho mais harmônico.

Segundo Silva (1999) a criação de times que se autogerenciam apresentam benefícios diretos e indiretos. Os diretos são:

- aumento da lucratividade;
- plano de redução de custos sustentável;
- maior qualidade nos processos e produtos;
- capacidade de resposta aos clientes internos e externos.

Entre os benefícios indiretos estão:

- estratégia, visão e missão alinhadas;
- velocidade da empresa aumentada para atender as exigências dos clientes e da concorrência;
- níveis gerenciais atuando diretamente na parte estratégica da organização;
- níveis operacionais atuando diretamente na parte que traz resultados para a organização;
- tomadas de decisões mais rápidas;
- satisfação e motivação dos funcionários;
- diminuição da escala hierárquica.

Para Zdanowicz (2006) o autogerenciamento é a forma mais fácil e rápida em promover a plena realização profissional, pois o colaborador deve ser visto como ser humano, motivado para desenvolver suas atividades com satisfação, alegria e amor. Este é o grande avanço, no qual se podem obter vantagens, não só nas relações trabalhistas, mas também nas relações sociais, pois as pessoas passam a interagir em equipe, dialogando, ouvindo outras idéias e praticando sua criatividade. Isto representa um grau de qualidade imensurável para o indivíduo e, conseqüentemente, para a organização. O autogerenciamento qualifica o ambiente cultural da empresa, estimula a harmonia da equipe e enriquece a personalidade. A idéia é procurar não ver o profissional como um instrumento de manipulação, mas sim como um elo indispensável ao sucesso próprio e da empresa, administrando oportunidades e driblando ameaças.

2.5.6 Desvantagens da implantação do autogerenciamento

A implantação de equipes autogerenciáveis pode à primeira vista parecer mais vantajosa em organizações que estão iniciando suas atividades do que em empresas mais antigas. Entretanto, segundo Wellins (1994) qualquer que seja o caso, é melhor ir devagar, sentindo todas as bases, administrando cuidadosamente a mudança, e se assegurando de que as equipes têm um sistema de raízes seguro para se desenvolverem.

Para Moscovici (2001) mentes que cultivem sabedoria e equilíbrio emocional, tenderão a criar clima estimulante e protegido, voltado para o crescimento e o aproveitamento das oportunidades. Mentes com muitas situações emocionais mal resolvidas, poderão criar ambiente instável, cheio de temores e dúvidas, competição interna acirrada e muita capacidade humana perdida. Wellins (1994) enfatiza que as equipes podem não ser adequadas a todas as organizações, algumas que tentaram implantar o sistema afirmam que para ser bem-sucedido, o conceito de equipe precisa se enquadrar na cultura organizacional mais ampla e ser compatível com os objetivos gerais de negócios da empresa.

Os conceitos de multihabilidade e rotação de tarefas fazem parte do conceito de equipes autogerenciáveis. Rabelo (2004) afirma que em muitas organizações é designada uma função única, específica, aos colaboradores, que podem acabar desempenhando as mesmas tarefas a vida inteira. Nos ambientes de equipe, quase sempre a expectativa é de que os membros aprendam todas as tarefas da equipe e, até aprendam tarefas de outras equipes também.

E no fato de definir papéis e a utilização dos membros da equipe em diversas funções pode favorecer o aparecimento do estresse. Apesar de que, isso pode ter um lado positivo e outro negativo, Wellins (1994) cita que isso serve para testar a unidade da equipe. Em vez de se unir em torno de um objetivo comum, a equipe tende a se dividir, apresentando diferentes maneiras de resolver os problemas que enfrenta.

A forma de remuneração para os membros das equipes é algo que precisa ser estudado com cautela. Wellins (1994) afirma que existem três formas principais de remuneração: salário fixo, pagamento com base em habilidades e algum tipo de plano de bonificação, como participação nos lucros. O pagamento baseado em habilidades pode ser definido quando as habilidades funcionais comuns são organizadas em blocos. À medida que cada novo bloco de habilidades é adquirido, os membros da equipe recebem um aumento no seu salário fixo.

Ao tratar da questão sobre chefia Penteado (1973) discorre que o chefe de alguma forma limita o indivíduo. Mas, não somente comandando, mas também protegendo. Em épocas de crise, calamidade e guerra os homens abrigam-se atrás

de seus chefes, como se existisse um instinto social de obediência, o qual revela o hábito de obedecer e a necessidade de uma autoridade.

O grau de autonomia interfere em um grupo como nos lembra Moscovici (2001) porque quando uma equipe se desenvolve, mas não alcança autonomia compatível com sua competência, provavelmente surgirão problemas, como diminuição de efetividade e de criatividade, fazendo com que os membros acabem desistindo de resolver os problemas emergentes. Como todo processo de maturidade, a autonomia vem acompanhada da responsabilidade sobre os resultados. Assim, Kaibara (1998) lembra que é necessário que os funcionários conheçam a missão da organização e suas estratégias. Porque sem isso a tomada de decisão pode se tornar sem sentido e ineficaz. A favor de um resultado melhor para sua organização, a alta gerência deverá estar disposta a estabelecer um sistema de remuneração proporcional aos resultados para todos os níveis, não mais pelo desempenho individual, mas pelo desempenho do time.

Sobre as responsabilidades da liderança Wellins (1994) afirma que elas não deixam de existir com o surgimento das equipes de trabalho autogerenciáveis. Elas são transferidas com o tempo. Geralmente, a tendência é que as responsabilidades de liderança de transfiram para os próprios membros da equipe. Para Souza e Kopptike (2005) é lógico que formas passivas de liderança afetarão a eficácia do grupo, a não ser que sejam precedidas por formas ativas de liderança democrática. Os grupos se movem através de fases de desenvolvimento que progressivamente vão aumentando sua capacidade de enriquecimento e auto-regulação.

O excesso de pessoal é um obstáculo, pois segundo Gonçalves (1988) aonde há gente demais, as intenções perdem-se nos conflitos, que geram insatisfações pessoais. A regra é rever as funções de cada um e enxugar a grade. Entretanto, a implantação de um projeto de autogerenciamento não gera necessariamente demissões. Para Wellins (1994) embora seja verdade que um número menor de gerentes e supervisores acaba sendo uma exigência das organizações autogerenciáveis, a mudança para uma estrutura composta por um número menor de níveis e cargos não precisa vir acompanhada de dispensas maciças de funcionários. Aos gerentes e líderes da diretoria podem ser oferecidas as funções de

treinador, facilitador de equipe e técnico. Para Geus (1999) uma empresa não é simplesmente um monte de indivíduos ou uma combinação de ativos e indivíduos. As empresas podem sobreviver à perda simultânea de ativos e indivíduos e muito mais e ainda assim manter intacta sua natureza essencial. É impossível falar de aprendizado organizacional sem tentar pensar na empresa como um ser-vivo. Uma empresa contém gerentes, funcionários, acionistas, subsidiárias, prédios, tecnologias e ativos financeiros. Todos prosperam mais quando a maior parte dessas pequenas entidades está razoavelmente voltada à sobrevivência e à realização do potencial do todo.

Santos (2003) esclarece que antes de demitir pessoal para optar por esse tipo de parceria, as empresas precisam tomar certas precauções. A primeira e principal é fazer uma avaliação profunda sobre os pontos positivos e negativos da decisão. A terceirização deve ser um caminho utilizado para racionalizar as atividades e não apenas reduzir custos com a folha de pagamentos. Usada simplesmente para demitir pessoal, ela provoca sérios problemas na organização. O mais grave: a insatisfação e o medo dos que ficaram na empresa. O processo deve ser transparente e todos na empresa devem tomar conhecimento dele. Quem fica, se sente mais seguro e respeitado e, certamente, isso influirá positivamente em seu trabalho e no sucesso da terceirização. Nem sempre, entretanto, que é um funcionário exemplar torna-se um empresário de igual valor. Há características preponderantes que diferenciam as duas posições.

Nenhuma mudança acontece sem resistência, é a afirmação de Wellins (1994), e isso certamente acontece também com as equipes autogerenciáveis; tampouco toda história de equipe de trabalho tem um final feliz. As equipes representam uma grande mudança na maneira como a empresa produz seus produtos e valoriza seus colaboradores. A adesão e o apoio daqueles envolvidos pela mudança deveria ser objeto de cuidadosa atenção, logo no começo e de forma objetiva.

A resistência à mudança de procedimentos e de enfoque precisa ser trabalhada desde o começo. Para Moscovici (2001) faz parte inevitável de qualquer processo de mudança psicossocial, tem de ser reconhecida e não pode ser tratada

como algo culposos, espúrios e malévolos. Não podemos esquecer que toda essa mudança afeta os componentes do grupo e seu psicológico. Wellins (1994) demonstra isso citando que as pessoas devem lidar com aspectos do trabalho que são novos para a maioria delas. A equipe se envolve com o planejamento do trabalho, a solução de problemas, as reuniões de equipe e outras atribuições novas, além da responsabilidade de suas tarefas. É possível que elas se sintam pressionadas pelo tempo e confusas. A resistência pode ter um valor positivo, como Moscovici (2001) menciona que na maioria das situações, a resistência significa uma reação sã ao desequilíbrio. É uma variável importante para o planejamento e a implantação do programa. Não deve ser menosprezada nem atacada diretamente pela força da autoridade formal.

Ainda segundo Moscovici (2001) precisam ser levantados os elementos que devem estar presentes na cultura da organização e que devem lá ser instalados previamente, para prevenir a rejeição das equipes autogerenciáveis, pois elas precisarão de apoio da organização para seu nascimento e fortalecimento como uma instituição agregadora de valor, cuja finalidade não é a de liquidar com o poder centralizado, mas proporcionar máxima eficiência, através de decisões rápidas tomadas no momento exato, no local onde as coisas acontecem. Estando estabelecido seus limites de poder e autonomia, diminuem os conflitos internos.

Nem tudo dá certo nas equipes autogerenciáveis, assim, Wellins (1994) aponta onde as equipes escorregam:

- novos membros: o acréscimo de novos membros geralmente faz com que a equipe volte rapidamente às fases iniciais;
- trauma de equipe: um acontecimento emocional significativo na vida de uma equipe pode fazer com que ela mergulhe em um estado mais avançado ou retrógrado;
- crise de fé: o comportamento da administração pode desgastar seriamente o sentido de propósito, compromisso e confiança da equipe;
- falta de atenção ou manutenção: sem treinamento e desenvolvimento, o funcionamento e a unidade da equipe podem sofrer um desgaste gradual.

Nem as melhores equipes estão livres de dificuldades e problemas, todos enfrentam, ocasionalmente, obstáculos desencorajadores. Contudo, para Moscovici (2001) a diferença é que uma equipe madura, hábil e motivada encontrará maneira de enfrentar e superar os maiores desafios. Obstáculos e dificuldades fazem parte da vida de pessoas e grupos. Seu impacto e conseqüências, porém, dependerão da pronta capacidade da equipe para mobilizar seus recursos internos e sua motivação para vencer barreiras.

Para conhecer o comportamento de um grupo, Faria (1982) ensina que é preciso realizar um inventário dos traços típicos, das principais ações e reações, objetivando definir as características de sua estrutura, as peculiaridades da força impulsionadora que define as atitudes e os procedimentos típicos. Para Souza e Kopptike (2005) o mapeamento do processo de avaliação cognitiva de líderes pode ser fonte auxiliar de intervenção organizacional frente às mudanças necessárias à competitividade industrial. Zdanowicz (2006) explica que infelizmente, a cultura na qual estão inseridas as empresas brasileiras, não está focada na visão de autogerenciamento, o que poderá culminar na perda de terreno em relação à concorrência global.

3 METODOLOGIA

Método Científico não é apenas a descrição dos procedimentos, dos caminhos traçados pelo pesquisador para a obtenção de determinados resultados. Para Carvalho (2000) ao falar em método, se busca explicar os motivos pelos quais o pesquisador escolheu determinado caminho. São estes motivos que determinam a escolha da forma de se fazer ciência. Assim, a questão do método se refere aos preceitos que fundamentam o modo de pesquisar.

3.1 CARACTERÍSTICAS DA PESQUISA

O presente trabalho é considerado sob o ponto de vista de seus objetivos, o que Gil (1994) define como uma pesquisa do tipo qualitativo-descritiva, devido ao

fato de procurar esclarecer e mudar conceitos, buscando abordagens mais adequadas para trabalhos futuros.

A estratégia utilizada foi um estudo de caso único, ou seja, em uma única instituição. Para Yin (2001) o estudo de caso busca examinar um fenômeno atual dentro de seu contexto, não se separando deste, como é o caso dos delineamentos experimentais, e também se diferencia do método histórico por referir-se ao presente e não ao passado.

A empresa escolhida para este estudo de caso foi o Hospital Vita Curitiba. O grupo Vita é especializado em planejar, implantar e administrar unidades médico-hospitalares reúne anos de experiência atuando no mercado nacional e um corpo profissional multidisciplinar, com visão de futuro e conhecimento para aplicar as mais avançadas técnicas de administração organizacional e gestão da qualidade. A IHC Hospitalium é responsável pela administração de todas as unidades da Rede VITA.

Com foco no desenvolvimento de empreendimentos privados na área de saúde, a VITA Participações e Empreendimentos é proprietária da Rede VITA, a primeira rede integrada de hospitais do Brasil não associada a nenhum plano de saúde.

3.2 PERFIL DA AMOSTRA

A população do estudo de caso para pesquisa foi composta de cinco empregados do Hospital Vita, todos pertencentes ao setor administrativo, ocupando cargos de assistente e analista financeiro. Em seu administrativo engloba os setores de Contabilidade, Faturamento, Contas a Pagar, Contas a Receber, Tesouraria e Repasse Médico. Setores estes utilizados como fonte de pesquisa para os resultados apresentados neste trabalho.

A pesquisa foi realizada nos meses de Abril e Maio de 2008.

A forma de amostragem utilizada neste estudo de caso foi a por "Júris", que segundo Marconi e Lakatos (1996) é a seleção de um grupo específico,

representativo da população, para fazer várias perguntas. A seleção foi feita junto ao grupo formado pelos funcionários da administração do Hospital Vita Curitiba.

3.3 GRUPO VITA

Atualmente, o Grupo Vita com sede em São Paulo, administra três unidades: Hospital Vita Curitiba, Hospital Vita Batel e Hospital Vita Volta Redonda. O Grupo VITA é a única rede de hospitais, em todo o Brasil, que conta com participação de investidores de risco, pois todas as unidades são sociedades anônimas, com debêntures colocadas no mercado e metas desafiadoras de resultado econômico-financeiro. Em um setor como o da saúde no Brasil em que, historicamente, a maioria dos serviços privados está ligada a grupos religiosos ou filantrópicos, este é um sinal de que o setor está amadurecendo.

3.3.1 Cenário Mundial

Segundo cita Vilar (2006, p. 36):

os sistemas de saúde de todo o mundo enfrentam uma encruzilhada. A questão é que muitas vezes não temos a convicção da direção que queremos tomar, e aí fica mais difícil a tomada de decisão. Na área da saúde existem enormes dificuldades para a implantação de mudanças substanciais em decorrência da complexidade e diversidade de particularidades que envolvem o setor, e que impedem de encontrar a melhor estrada para esse lugar desejado por todos.

O problema enfrentado pelos grupos hospitalares em todo o mundo é o crescimento dos custos e o constante questionamento dos recursos pelos diversos segmentos da sociedade que acreditam que um coerente sistema de saúde precisa ser criado com base na necessidade dos cidadãos e não baseado em suas vontades.

Entre os principais problemas existentes estão os que Vilar (2006) apresenta como sendo o desperdício e a excessiva utilização dos serviços disponíveis. Assim, sugere o caminho a ser seguido pelos gestores da saúde, a discussão de como

adotar as melhores práticas de gestão e controle. A boa governança corporativa com foco em resultados deveria ser o grande e primeiro desafio.

Segundo Santos (2006) no segmento hospitalar ocorrerão, seguramente, duas coisas. Através dos processos de fusões e aquisições haverá a criação de redes locais nas grandes capitais e a criação de redes nacionais com uma drástica redução no número de hospitais privados. As aquisições e incorporações serão feitas pelas empresas de medicina de grupo - em um processo de verticalização de suas atividades, e de redes hospitalares existentes - que buscarão através de uma maciça capitalização em bolsa, os recursos necessários para se fortalecer através de um processo de crescimento que utilizará a consolidação de unidades 'independentes' em redes organizadas, buscando com isso um equilíbrio de mercado. O mercado se tornará mais sólido, profissional e de melhor qualidade.

3.3.2 Trajetória

O Grupo VITA iniciou sua trajetória empresarial em 1992 com a seguinte cronologia:

- em 1992 foram criadas de forma independente duas empresas voltadas à consultoria e administração de empreendimentos de saúde - a Care Consultoria e Administração Hospitalar e a APPH Administração, Planejamento e Participações em Hospitais;
- em 1996, a partir da união do corpo técnico da Care e APPH, foi criada a Hospitalium Planejamento e Administração Hospitalar;
- em Março de 1998, através da *joint venture* entre a Hospitalium e a International Hospital Corporation (IHC) de Dallas - Texas, surgiu no mercado brasileiro uma empresa de gestão denominada IHC Hospitalium;
- em Junho de 1998 foi criada a VITA Participações e Empreendimentos, uma empresa nacional (capital brasileiro) que investe recursos privados em empreendimentos de saúde operados em rede.

A estratégia desenvolvida pelo Grupo para montagem da Rede VITA foi a aquisição de unidades de negócio, iniciando pelos empreendimentos anteriormente

administrados pela Hospitalium. Desta forma a VITA Participações partiu para as seguintes aquisições:

- em Junho de 2000 foi a vez de adquirir o Hospital VITA Curitiba, que havia sido implantado pela própria Hospitalium em Março de 1996;
- em Setembro de 2004 iniciou a implantação do Hospital VITA Batel em Curitiba que foi inaugurado em Dezembro de 2004.

3.3.3 Política

Apesar de uma política integrada de recursos humanos, com o mesmo padrão para todas as unidades da Rede, o Grupo VITA procura atender às necessidades específicas de cada região e faz questão de priorizar a força de trabalho local para preencher as vagas disponíveis.

Desde sua fundação, a qualidade sempre foi um dos focos do Grupo VITA. Tanto que em 2001 decidiu criar uma área específica para acompanhar esse aspecto de nossas operações, o Escritório da Qualidade. Sua primeira atribuição foi a revisão de todos os processos, fluxos de trabalho, procedimentos e formulários, aperfeiçoando os manuais da Rede VITA. A partir daí, todas as unidades da Rede se integraram com procedimentos padronizados.

Hoje, o projeto passou a ser parte do dia-a-dia, na forma de auditorias internas que acompanham a operação de cada uma das unidades, corrigindo falhas, multiplicando bons exemplos e garantindo o cumprimento de um programa de melhoria contínua. O Escritório da Qualidade, além das auditorias internas, é responsável pela coordenação do processo de acreditação hospitalar pela ONA (Organização Nacional de Acreditação), o qual todas as unidades VITA estão participando.

3.3.4 Negócios

Única do ramo a contar com um investimento de risco norte-americano como acionista – o International Hospital Corporation (IHC), de Dallas, Texas, que já injetou US\$ 31 milhões no negócio – a empresa adotou um modelo de gestão em que o comando das operações é compartilhado entre médicos e profissionais de outras áreas, como economistas, administradores e engenheiros. A estratégia garantiu à rede, além do crescimento, a Acreditação Plena pela Organização Nacional de Acreditação (ONA) para o VITA Curitiba e o VITA Volta Redonda.

A expansão dos negócios do Grupo Vita, braço nacional da *holding* norte-americana International Hospital Group, de Dallas, que tem 17 empresas em operação no México e países da América Central, já com processo de abertura de capital no Brasil, e também nos Estados Unidos, a empresa começou seus negócios em Curitiba, com foco na aquisição e conversão e hospitais de alta complexidade. Agora a rede hospitalar se prepara para chegar aos mercados mais disputados do País, São Paulo e Rio de Janeiro. A estratégia de crescimento prevê um portfólio de cerca de 20 a 20 hospitais no País em até dez anos. O projeto de expansão prevê a construção de mais três hospitais em três anos, o que deve aumentar o faturamento da rede de cerca de R\$ 130 milhões para R\$ 450 milhões. Passado o período de abertura de capital, a rede deve desembarcar também no Nordeste. Começar pelo Sul foi uma opção estratégica.

3.3.5 Vita Curitiba

O VITA Curitiba foi inaugurado em março de 1996 e adquirido pela VITA Participações e Empreendimentos em junho de 2000. Trata-se de um dos mais modernos complexos hospitalares do país, tendo como principal característica o atendimento de alta complexidade.

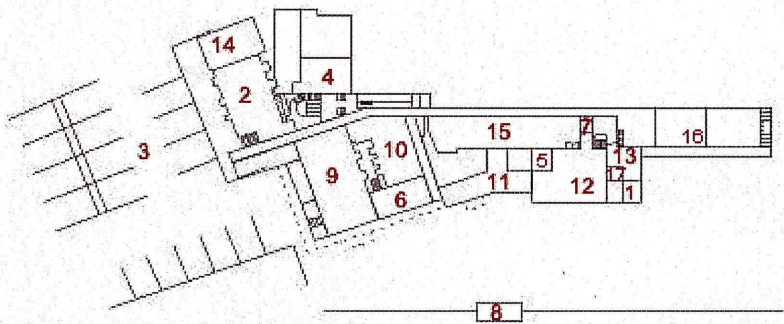
A Figura 2 apresenta a fachada do Hospital Vita Curitiba, na qual a arquitetura se destaca na paisagem de Curitiba.



FIGURA 2 FACHADA DO HOSPITAL VITA CURITIBA

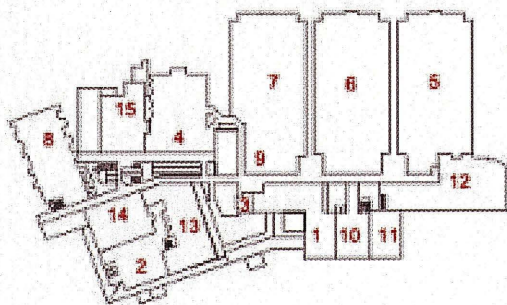
FONTE: Hospital Vita Curitiba

Adaptado a partir de um hotel de luxo, o empreendimento possui estrutura horizontal que ocupa pouco mais de 10% da área total, o que permite uma progressiva adaptação do seu projeto de acordo com as necessidades de demanda da população de Curitiba. Localizado na BR 116, o complexo possui mais de 22.000 m². Recebe investimentos constantes em ampliação da infra-estrutura, modernização dos equipamentos, humanização no atendimento e qualificação dos profissionais, visando oferecer maior qualidade nos serviços prestados aos pacientes. Em fevereiro de 2006 a Unidade de Terapia Intensiva do VITA Curitiba ganhou 12 novos leitos, tornando-se a maior UTI do Estado, com um total de 24 leitos na UTI Geral. O hospital Vita Curitiba, onde se encontra a administração das unidades Curitiba e Batel, apresenta a planta conforme apresentam as Figuras 3 e 4:



1 Administração	10 Hall
2 Educação Continuada	11 Restaurante
3 Capela	12 Serviço de Nutrição e Dietética
4 Centro Cirúrgico	13 Serviço de Cardiologia - Unidade de Dor Torácica,
5 Apartamentos 101 - 130	Métodos Gráficos em Cardiologia /
6 Apartamentos 201 - 230	Hemodinâmica / Radiologia Vascular
7 Apartamentos 302 - 316	14 UTI Cardiológica
8 Quartos 501 - 516	15 UTI Geral
9 Estar para Visitantes	

FIGURA 3 PISO SUPERIOR DO HOSPITAL VITA CURITIBA
FONTE: Hospital Vita Curitiba



1 Banco	10Radiologia / Ultrassonografia / Mamografia / Endoscopia
2 Consultórios Médicos	11Recepção do Serviço Diagnóstico
3 Estacionamento	12Recepção Principal
4 Fisioterapia	13SAC
5 Internação	14Serviço de Ortopedia / Traumatologia e Serviço de Oncologia
6 Laboratório de Análise Clínica - Coleta	15Tomografia / Ressonância Magnética / Eletroencefalograma / Eletroneuromiografia
7 Sala de Internação	16Banco de Sangue
8 Portaria	17 Loja de Conveniência
9 Pronto-socorro	

FIGURA 4 PISO INFERIOR DO HOSPITAL VITA CURITIBA
FONTE: Hospital Vita Curitiba

3.3.6 Vita Batel

Já o Hospital Vita Batel é um espaço que soma tecnologia, padrão de qualidade e equipe especializada a um atendimento humanizado. Preparado para prestar atendimento de média e alta complexidade, o hospital possui 85 leitos, 7 salas cirúrgicas, 18 leitos de UTI, além de um completo centro diagnóstico e área exclusiva para cirurgia ambulatorial. No primeiro ano de atividades foram realizadas mais de 6 mil internações e 4 mil cirurgias. Outro ponto forte do hospital é a Medicina de Urgência, com um pronto-socorro geral e um cardiológico, que funcionam 24 horas e realizam mensalmente cerca de dois mil atendimentos.

A Figura 5 apresenta a fachada do Hospital Vita Batel, destaque pela localização privilegiada.



FIGURA 5 FACHADA DO HOSPITAL VITA BATEL
FONTE: Hospital Vita Curitiba

3.4 COLETA DE DADOS

O instrumento utilizado para a coleta de dados foi o questionário (Anexo A). Tal instrumento consiste em um conjunto de perguntas, que a pessoa lê e responde sem a presença de um entrevistador. Ele pode ser enviado via correio, fax, Internet, entre outros.

Segundo Marconi e Lakatos (1996) as vantagens do uso do método do questionário em relação às entrevistas são: utilizam-se menos pessoas para ser executado e proporciona economia de custo, tempo, viagens, com obtenção de uma amostra maior e não sofre influência do entrevistador. Dentre as desvantagens pode ser citadas: baixo índice de devolução, grande quantidade de perguntas em branco; dificuldade de conferir a confiabilidade das respostas; demora na devolução do questionário e a impossibilidade do respondente tirar dúvidas sobre as questões o que pode levar a respostas equivocadas.

Após pesquisa de referencial bibliográfico e definidos os objetivos da pesquisa foram elaboradas as questões a serem aplicadas no Hospital Vita Curitiba. Durante a redação do questionário foram tomados os seguintes cuidados: utilizar uma linguagem clara, de fácil entendimento, com termos técnicos de conhecimento geral para os funcionários. O questionário foi elaborado com questões objetivas, porém abrindo campo para pequenas descrições que não fossem contempladas nas respostas.

Quanto à escolha dos tipos de questões foram utilizadas as de múltipla escolha, na qual os entrevistados podem optar por mais de uma resposta. Segundo Mattar (1996) as perguntas de múltipla escolha são perguntas fechadas com várias opções de respostas. Elas devem informar se é para ser escolhida apenas uma resposta ou, opcionalmente, o respondente pode escolher mais de uma. As opções de resposta podem estar na forma de escala, para o respondente indicar o seu grau aceitação ou satisfação sobre um assunto. Suas vantagens são por serem de rápido preenchimento, fácil tabulação e análise dos dados. As desvantagens estão na necessidade de muito tempo para preparação, o que pode aumentar os custos de desenvolvimento, pode ocorrer obliquidade ou faltar opções mesmo em questões que tenha a opção "outros". As perguntas foram agrupadas procurando não seguir uma seqüência, tratando de equipes autogerenciáveis e liderança simultaneamente, justamente para verificar se não haveriam percepções equivocadas sobre o que é um grupo de trabalho e o que vem a ser um grupo autogerenciável.

Com os questionários em mãos é dado início a verificação das informações obtidas e posteriormente sua tabulação. Segundo Mattar (1996) o procedimento de

verificação consiste em analisar se todas as questões foram respondidas, se o respondente seguiu corretamente as instruções de preenchimento e se existe coerência nas respostas. A tabulação significa organizar os dados em tabelas para serem analisados. Segundo Mattar (1996) a tabulação pode ser feita manualmente, mecânica, eletrônica ou parcialmente manual e eletrônica. Para esse trabalho foi utilizada a tabulação eletrônica, onde cada questão foi recriada em tabelas no Excel, bem como a criação de gráficos das questões consideradas mais relevantes e objetivas.

Além do questionário, alguns dados secundários foram coletados por meio de material interno do Hospital Vita Curitiba incluindo análise dos documentos da empresa como: manuais de procedimentos, código de conduta, formulários e relatórios. Ainda foi utilizada observação direta intensiva, como forma de obtenção de certos aspectos intrínsecos ao ambiente e que revelam influências e percepções nem sempre expressas em palavras. Além, de observações durante onze meses nas instalações do Hospital Vita Curitiba e esporádicas visitas ao Hospital Vita Batel.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

Neste tópico, são apresentados os resultados e análise da pesquisa realizada no Hospital Vita Curitiba que propôs basicamente verificar o que pensam os profissionais a respeito da aplicabilidade do autogerenciamento, dimensionando o processo de definição das lideranças existentes com o objetivo de criar um diferencial competitivo para a empresa, bem como através dos dados obtidos avaliar a melhoria dos resultados em aspectos como motivação dos funcionários e conseqüente aumento da produtividade. Segue apresentação de algumas questões em forma de gráficos para melhor visualização dos resultados, intercalando entre eles as conclusões das demais questões.

O Gráfico 1 mostra o percentual de aplicabilidade das equipes autogerenciáveis no Hospital Vita segundo a percepção dos colaboradores.

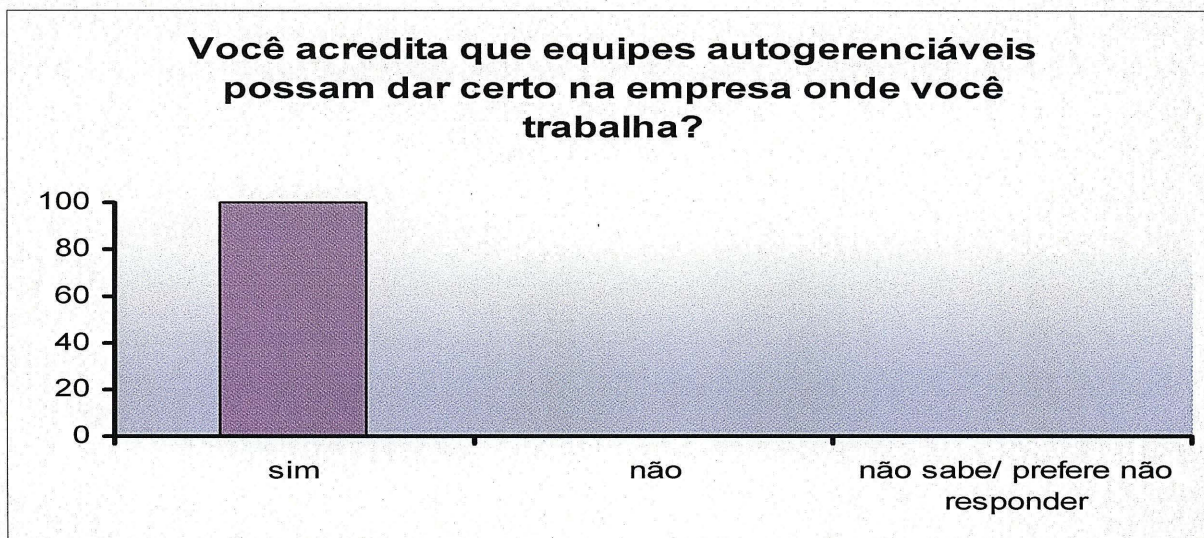


GRÁFICO 1 O AUTOGERENCIAMENTO NA EMPRESA EM ESTUDO

FONTE: Dados primários da pesquisa

O resultado apresentado mostra que a totalidade dos entrevistados acredita na possibilidade de uma implantação bem sucedida do autogerenciamento na unidade do Hospital Vita Curitiba.

O único ponto controverso apontado pela pesquisa é de que uma empresa com normas bem estabelecidas seria mais bem sucedida para implantar o autogerenciamento, sendo que a organização em que atuam ainda está em processo de normatização dos seus procedimentos.

Já no Gráfico 2 pode ser observado que grande parte do corpo funcional pesquisado acredita que há grande hipótese de no futuro a figura da chefia imediata ser extinta. Nesse sentido, subentende-se que quando o grau de empoderamento dos funcionários aumentar, eles solucionarão os problemas e tomarão as decisões relativas ao seu trabalho.

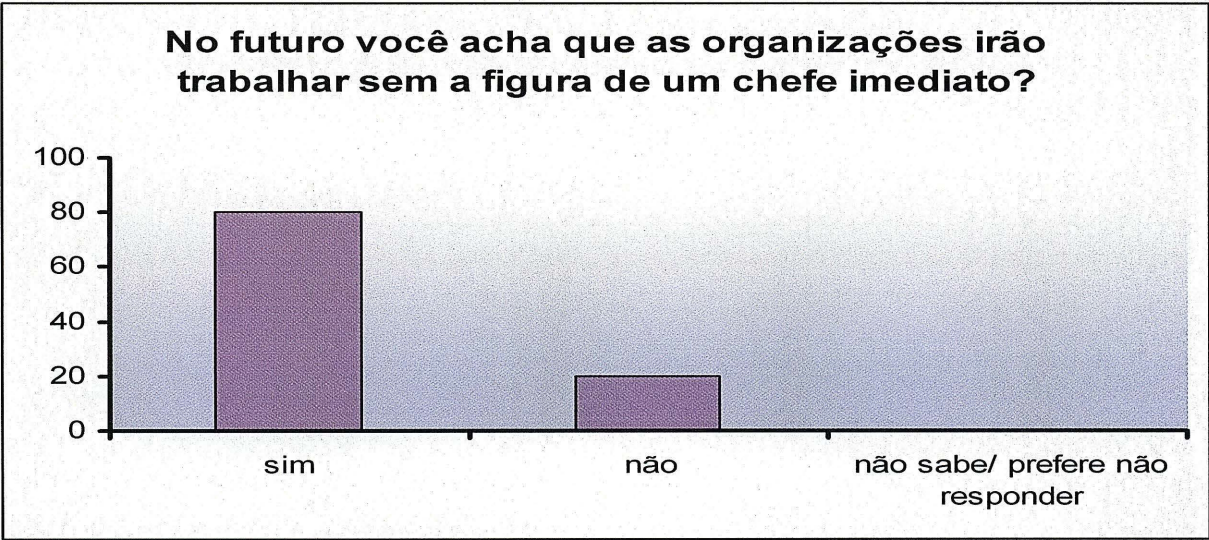


GRÁFICO 2 A EXISTÊNCIA DA CHEFIA NO FUTURO
FONTE: Dados primários da pesquisa

Para o total de entrevistados o momento ideal para um grupo seguir sem uma chefia imediata é quando seus membros resolvem os problemas cotidianos sem interferência da chefia.

Defendem a idéia de que chefe e líder possam, em algumas situações, ser a mesma pessoa, sendo que a presença de uma chefia não é impedimento para o surgimento de uma liderança informal, acreditando que em uma equipe possa existir alguém que influencie mais que o chefe.

E ainda afirmam já terem trabalhado em equipes onde o chefe poderia ser retirado sem prejuízo algum a qualidade do trabalho desenvolvido. Demonstrando assim, que já trabalharam em grupos semi-autônomos ou mesmo autônomos.

O Gráfico 3 demonstra que a chefia deve ser eleita pelo grupo ao qual lidera.

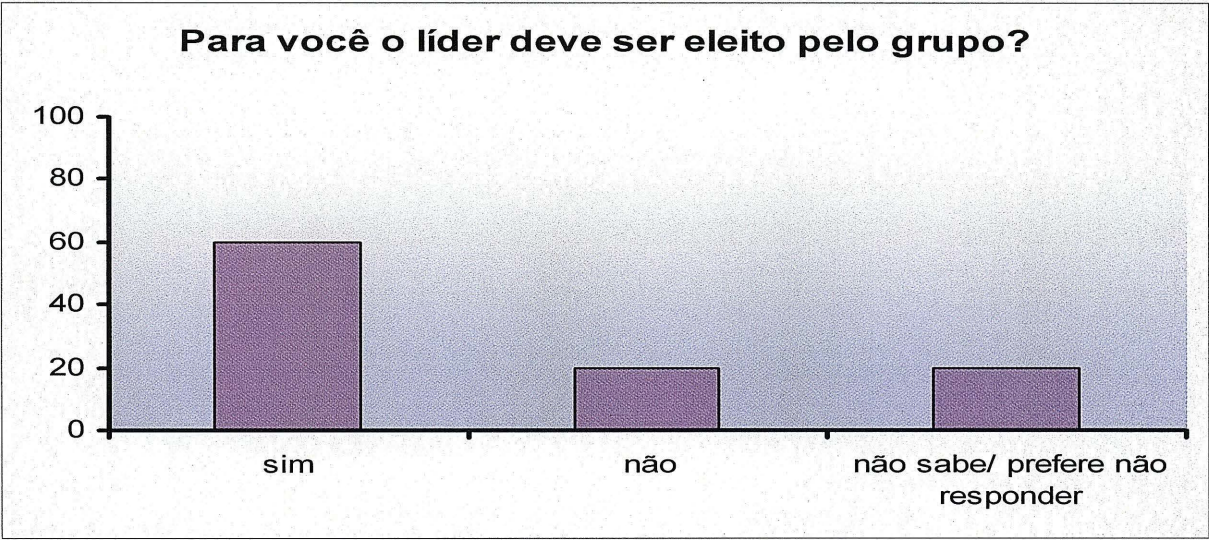


GRÁFICO 3 A ESCOLHA DE UM LÍDER
FONTE: Dados primários da pesquisa

O resultado revela que a maioria dos entrevistados prefere que o líder seja eleito pelo grupo com o qual trabalha e não imposto por uma autarquia.

A diferenciação mais apontada entre chefe e líder é a de que o chefe tem autoridade e o líder tem poder. Entre as características mais apontadas como indispensáveis para um chefe e para um líder, a conclusão a qual se chega é de que um chefe deve saber delegar e ser transparente, já um líder deve ter boa comunicação e ser confiável.

Os funcionários entrevistados apresentaram um perfil que revela uma busca constante por maior aprendizado educacional, sendo que a grande maioria possui ou está cursando a graduação, nesse sentido os entrevistados com maior grau de escolaridade acreditam que um chefe não precisa ter grau de instrução compatível com a função, mas um líder sim, e, reafirmam essa tese quando questionados sobre a transição de chefe para líder e argumentam que o momento em que uma pessoa se torna líder é quando influencia as decisões do grupo e quando se sobressai aos demais, ou seja, se torna proeminente. Sendo assim, um chefe deixa de ser só chefe e assume realmente a figura de líder quando seus liderados o respeitam pelo seu comportamento e atitude e não somente pelo cargo.

Os entrevistados acreditam na liderança situacional defendida pela maioria dos autores. Entretanto, afirmam que tanto o líder quanto a equipe devem se moldar, não é uma função somente da liderança a adaptabilidade, ambos devem se enquadrar nesse esquema. Citam ainda que o perfil de líder com o qual se adaptam melhor é uma mistura de líder voltado para tarefa e líder voltado para relacionamentos.

Na questão sobre a personalidade ideal para a liderança, metade acredita que o tipo de personalidade pode identificar quem tem ou não o dom da liderança, outra metade acredita que isso não gera nenhuma interferência.

Pelo Gráfico 4 é visível a expectativa de aumento no nível motivacional dos funcionários quando da implantação das equipes autogerenciáveis.

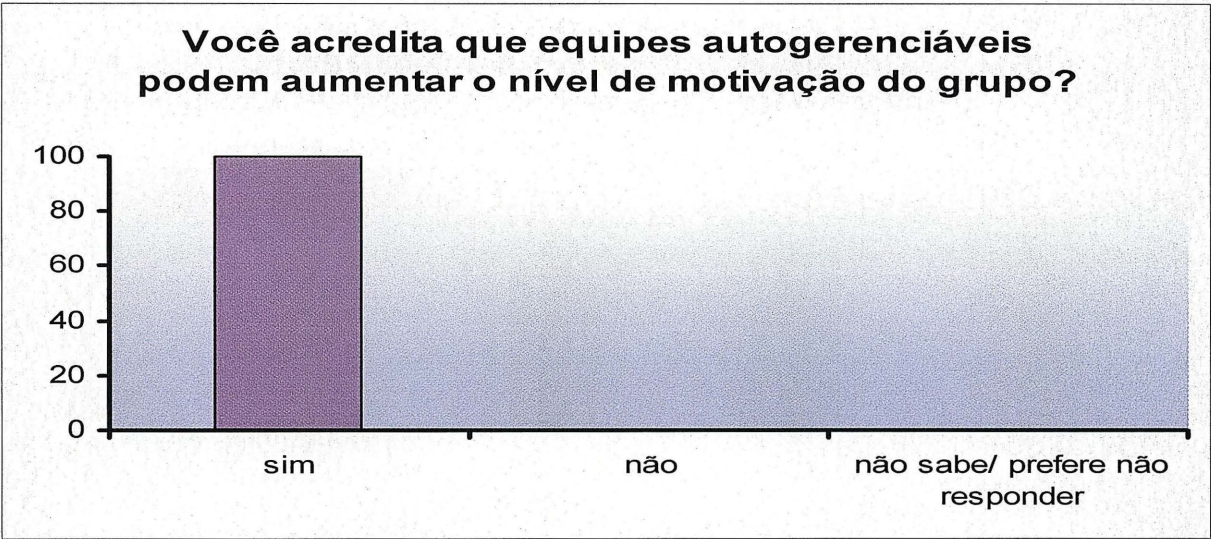


GRÁFICO 4 A MOTIVAÇÃO EM EQUIPES AUTOGERENCIÁVEIS
FONTE: Dados primários da pesquisa

O resultado apresentado mostra que a totalidade dos entrevistados acredita em um aumento motivacional com a implantação dos times autogerenciáveis. Para eles uma equipe de trabalho é definida pelo conjunto de pessoas que obtém uma combinação de resultados positivos. Citando como características indispensáveis para uma equipe eficiente: a responsabilidade, o espírito de equipe, o bom humor, a comunicação e o relacionamento interpessoal. Entretanto, iniciativa e altruísmo

foram citados por apenas 20 % dos entrevistados e, alguns itens como independência e visão de futuro sequer foram mencionados.

A definição de equipe autogerenciável mais votada foi a de uma equipe que resolve seus problemas, onde a comunicação é eficaz e seus membros obtêm a produtividade desejada. Todos os entrevistados afirmam que possuem o perfil para trabalhar em uma equipe autogerenciável. E a grande maioria acredita que as funções nessas equipes devem ser definidas através de reuniões pautadas e votadas. O que demonstra a preferência por um estilo democrático de decisão.

O item sequer mencionado por algum dos entrevistados foi que um time autogerenciável seja uma equipe que não apresente conflitos, pois por atuarem em equipe já algum tempo devem ter observado que em um grupo, seja de trabalho, social ou mesmo familiar, o conflito tende a surgir cedo ou tarde.

Aproximadamente 80 % dos entrevistados estão exercendo suas atividades há mais de um ano na organização, o que reflete a maturidade e o envolvimento para o autogerenciamento.

No Gráfico 5 temos a visualização de que a iniciativa para a criação de tais equipes deve partir da alta direção.

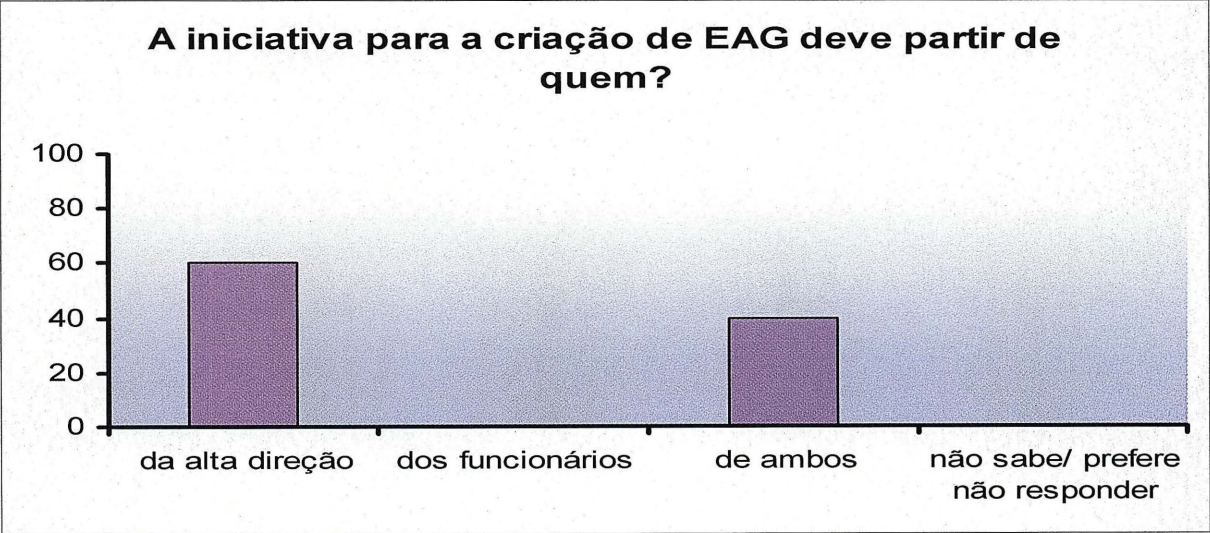


GRÁFICO 5 A INICIATIVA PARA O AUTOGERENCIAMENTO
FONTE: Dados primários da pesquisa

O resultado comprova que os entrevistados acreditam que quem deve comandar a transição para o autogerenciamento seja mesmo o alto escalão da organização, não excluindo, porém, a participação dos funcionários, que estão diretamente envolvidos no processo. Segundo as opiniões levantadas na pesquisa, a maioria acredita que a empresa deva incentivar que seus funcionários se autogerenciem.

Toda mudança gera resistência, talvez esse fosse o motivo pelo qual os entrevistados acreditam que a iniciativa deva partir da alta direção, por possuírem a crença da autoridade advinda de um chefe maior, e ao tratar de uma mudança estrutural desse nível, esta deve sim partir da alta cúpula.

5 CONCLUSÕES

A abordagem do fator humano e sua interferência e importância junto à produtividade e satisfação organizacional são fundamentais para entender a importância do tema autogerenciamento nos dias de hoje. O líder está diretamente ligado às pessoas as quais lidera, dessa maneira os fatores emocionais e motivacionais do grupo merecem total atenção. Sendo o conflito inerente aos relacionamentos humanos, ele também age como fator revelador de aspectos intrínsecos ao grupo, tais como: disputas de poder, insatisfação pessoal ou profissional, falta de espírito de equipe, ausência de comunicação adequada, falta de respeito pelo outro e até podendo chegar à agressividade entre colegas de trabalho.

Não existe um estilo ideal de liderança, existem estilos que devem ser adaptados para cada situação e para cada tipo de grupo com o qual se trabalha, dependentes de fatores contingenciais. O aspecto da informalidade esclarece e traz à tona pontos subjetivos que muitas vezes passam interagem em um grupo de trabalho. Nesse sentido, um chefe tem autoridade oferecida pelo cargo que ocupa e, um líder tem poder, independente da forma de poder que utilize, ele influencia os demais e consegue que estes cumpram os objetivos propostos. Contudo, há possibilidade de em um mesmo grupo existirem simultaneamente uma figura de

chefe e outra pessoa que atue na liderança, mesmo que informalmente. A presença de uma chefia não é um impedimento para que surja uma liderança, diante disso, o verdadeiro líder se sobressai aos demais, atuando como um modelo a ser seguido, demonstrando uma das características da liderança que é de ser proeminente perante os demais.

A busca por aumento da produtividade e redução dos cargos funcionais é a realidade do mercado que exige cada vez mais dos colaboradores que permanecem inseridos nas organizações. Portanto, há grande hipótese de que em um futuro próximo a figura do chefe imediato passe a ser extinta com o aumento do grau de empoderamento dos funcionários e a redistribuição da carga de conhecimentos, inclusive da parte decisória.

Quando os membros de um grupo resolvem seus problemas sem a interferência de uma chefia imediata, este é o momento ideal para que sigam pelo caminho do autogerenciamento. Assim, muitas pessoas já atuam em grupos semi-autônomos sem perceber, nos quais o chefe pode ser retirado sem prejuízo algum, estando presente apenas para o cumprimento de seu papel na escala hierárquica, sem atuar realmente como um líder.

A transparência de atitudes e a facilidade de delegação, delegar, tanto autoridade, quanto responsabilidade, são as qualidades mais desejáveis para um chefe. Contudo, confiabilidade e comunicação são aspectos diretamente ligados à obtenção de influência e poder, e assim, qualidades mais consideradas para um líder. Quanto maior o nível de escolaridade dos subordinados maior é a exigência para que um líder possua grau de instrução compatível com a função. Entretanto, não é um requisito que um chefe tenha tal característica, visto que muitas vezes pode ser indicado para o cargo. A justificativa para tal exigência é de que dessa maneira conseguirá atingir seus objetivos de forma natural, atraindo respeito e confiabilidade de seus subordinados.

Um chefe se torna um verdadeiro líder a partir do momento que influencia o seu grupo sem utilizar da autoridade de seu cargo para isso, obtendo respeito dos demais pelo seu comportamento e por suas atitudes. Diante disso, chefe e líder podem ser a mesma pessoa em algumas situações. O líder deve possuir um

equilíbrio entre estar voltado para tarefa e voltado para pessoas. Cada pessoa tende a certos comportamentos perante diferentes situações, mas o que se pode desejar é que o líder busque uma compensação nesse sentido. A adaptabilidade dentro de um grupo de trabalho deve ser proveniente de todos os envolvidos, ou seja, tanto o grupo deve se adaptar a figura da liderança, quanto o líder procurar se moldar ao grupo no qual atua.

Não se pode afirmar que a personalidade do indivíduo influencie na definição e no sucesso de um processo de liderança. O que se pode concluir é que algumas pessoas têm maior facilidade para liderar, e outras, terão de aprender a liderança como um processo de aquisição ou aperfeiçoamento de uma habilidade.

Um dos pontos que fazem do Hospital Vita um modelo de estudo para a aplicabilidade do autogerenciamento é o fato de possuir um quadro funcional enxuto, onde uma chefia não assume todas as atividades de liderança - planejar, dar informações, avaliar, arbitrar, controlar, recompensar, estimular, punir, entre outros, justamente por gerenciar vários grupos, abrindo assim, caminho para que seus subordinados passem a tomar decisões e resolver problemas relacionados a equipe em que atuam. Inúmeras organizações existentes no mundo hoje seguem esta trajetória, enxugando seu quadro funcional e dando aos seus funcionários autonomia decisória.

A compreensão do conceito de equipes autogerenciáveis fica enfatizada por ser uma equipe que resolve seus problemas, onde a comunicação é eficaz e seus membros obtêm a produtividade desejada, demonstrando, foco no aumento da produtividade e não só na obtenção de autonomia para tomada de decisões. Diante disso, um grupo de trabalho é definido pelo conjunto de pessoas que obtêm uma combinação de resultados positivos. A responsabilidade, o espírito de equipe, o bom humor, a comunicação e o relacionamento interpessoal são pontos que o definem como um grupo eficiente. Nesse sentido, tais características revelam a diferenciação de um grupo eficiente e um grupo autônomo eficiente, para o qual a independência e a iniciativa seriam características fundamentais.

Na visão dos profissionais do Hospital Vita Curitiba o autogerenciamento seria um projeto bem sucedido, com aumento motivacional e facilidade de adaptação do

corpo funcional. Entretanto, a iniciativa para tal projeto deve partir da alta gerência. O papel da alta administração é articular a visão para a organização. Uma equipe autogerenciável precisa ser um grupo democrático, independente de ainda possuir a figura de um líder ou não. As decisões e as funções devem ser definidas através de reuniões pautadas e votadas. Assim como, a liderança presente deve ser eleita pelo grupo.

Não existe uma receita pré-definida para montar um time perfeito, o recrutamento ideal dependerá do processo que será adotado e do grau de treinamento técnico necessário. Após analisar as características apontadas para a criação de uma equipe autogerenciável conclui-se que, um obstáculo a ser combatido é o surgimento de uma equipe manipulada, com membros pré-estabelecidos, com base em suas características pessoais e suas personalidades, para que uma liderança “pré-definida” pela gerência possa emergir, assim teríamos uma equipe pré-constituída, perdendo a razão para a implantação de tal projeto.

A facilidade e o sucesso da aplicabilidade do autogerenciamento não estão na escolha de um tipo de instituição ou outro, claro que uma cultura voltada para esse tipo de processo pode ter mais ligação com empresas bem estruturadas, mas seria uma contradição propagar essa informação, pela razão da empresa em estudo ainda estar em processo de formalização de suas normas e procedimentos. Torna-se necessário um planejamento em educação e treinamento em longo prazo para a empresa mudar sua cultura e preparar os profissionais para liderar as atividades profissionais e gerenciais. O sucesso do projeto depende de estudo, adaptação e o correto entendimento do conceito. A inovação, a troca de informações, o envolvimento do colaborador e o significado da tarefa para o indivíduo, são confirmados pelos pesquisadores como os itens mais pontuados com a implantação de grupos autogerenciáveis.

5.1 RECOMENDAÇÕES AO HOSPITAL VITA

Nos últimos anos o mercado tem se mostrado exigente e concorrido, obrigando as empresas a buscarem alternativas para se tornarem mais produtivas e

competitivas, diminuindo seus custos, adequando sua estrutura organizacional, reduzindo os prazos, obtendo maior participação dos empregados nos negócios, sem, contudo, diminuir a qualidade do serviço ofertado e ainda manter seus empregados motivados e comprometidos.

A partir dos resultados apresentados neste trabalho recomendam-se algumas sugestões complementares, que poderão aumentar o grau de entendimento e aperfeiçoar políticas que foram delineadas neste trabalho e que ao serem detectadas em um estudo de caso podem ser aprofundadas pelo Hospital Vita para uma melhor gestão.

A definição de processos e padronização de procedimentos para introduzir sistemas de garantia de qualidade são atividades fundamentais para a obtenção de um alto nível de aceitação dos produtos e serviços, além de proporcionar um importante crescimento na produtividade e maior facilidade de gerenciamento da rotina. Todos devem estar cientes e concordarem com a nova percepção. Nesse sentido, o Escritório da Qualidade é uma importante ferramenta para padronização de processos e rotinas. Entretanto, para que uma padronização funcione faz-se necessário a participação de todo o quadro funcional, todos precisam comprar a 'idéia'. Assim, mediante a abertura de uma reclamação, ou também conhecida por - não-conformidade, o processo deve ser levado até que se obtenha uma solução, ou ao menos uma resposta justificável e compreensível pelo erro apontado, bem como trabalhar para levantar as perdas obtidas com tal atitude.

Podemos definir Recursos Humanos como um conjunto de princípios, estratégias e técnicas que visam contribuir para treinamento, motivação, manutenção e desenvolvimento do patrimônio humano de qualquer organização. Na contratação de chefias o Hospital Vita pode atentar mais ao perfil de um líder e sua forma de atuação que é muito particular de organização para organização e de grupo para grupo. Assim como, pode implantar uma avaliação das chefias partindo de seus subordinados, trabalhando bem essa questão para que seja um processo sigiloso e imparcial.

Na seleção dos mais diversos profissionais o departamento de recrutamento e seleção deve estar atento e detectar o perfil funcional e comportamental do

candidato, pois este atuará em grupos semi-autônomos deverá se enquadrar nesse perfil, visto que uma pessoa muito dependente, ou mesmo que não possua segurança para tomada de decisões sem a presença de um chefe, possa prejudicar o andamento de todo um grupo.

O setor de Recursos humanos precisa estar totalmente vinculado à organização e às suas necessidades, sendo o planejamento um meio de integrar empregados e executivos na tomada de decisões, assim, ambos verão melhores resultados. Através dos resultados apresentados neste trabalho recomenda-se que toda a área estratégica da organização leve em conta e aperfeiçoe suas políticas motivacionais para obter maiores perspectivas no aumento da satisfação e autonomia do quadro funcional. Nesse sentido, o aspecto motivacional está diretamente ligado ao aumento da produtividade e esta, ligada ao suprimento das necessidades dos funcionários, que ao satisfazerem suas necessidades básicas, buscarão o suprimento das demais necessidades. Sendo este, um aspecto difícil de ser mensurado financeiramente. Nesse sentido muito se tem em mente para melhorar a parte comportamental e gerencial das unidades do Grupo Vita, porém, o que muitas vezes ocorre é a dificuldade de relacionar processos trabalhistas ou queda na produtividade com uma possível insatisfação no trabalho.

Uma das vantagens de possuir equipes autogerenciáveis é o custo reduzido em sua planta funcional, maior autonomia dos funcionários que se sentem mais motivados, além de ser um caminho para uma nova concepção mundial na gestão de pessoas que é o autogerenciamento.

O departamento de Recursos Humanos tem importância crucial na implantação dos times autogerenciáveis, pois se torna o responsável pela sua estruturação e que deve vir ao encontro da estratégia organizacional. Entretanto, é necessário verificar a visão dos gerentes e dos subordinados ao tratar a questão do autogerenciamento e a possibilidade de aplicação em um futuro próximo. A disposição dos gestores do grupo em avaliar e reavaliar o foco administrativo partindo do ponto tradicional e transferindo o gerenciamento para os funcionários. Não é necessária uma mudança do conhecimento que se tem, mas, aplicar tal conhecimento para a mudança do comportamento ao trabalhar em equipes

autogerenciáveis. Assim, um planejamento adequado pode dimensionar os custos, o tempo e os benefícios que um projeto de autogerenciamento pode trazer à organização.

É difícil mudar quando se vem fazendo algo do mesmo modo há vários anos, mas no mundo dos negócios e principalmente nos setores em expansão como o setor hospitalar, a demanda por parte dos consumidores e do mercado em si forçam à organização a repensar seus processos e sua produtividade.

REFERÊNCIAS

- CARVALHO, Alex et al. **Aprendendo Metodologia Científica**. São Paulo: O Nome da Rosa, 2000. Disponível em: http://www.leffa.pro.br/textos/Metodologia_pesquisa.pdf > Acesso em 25 de janeiro de 2008.
- Código de Postura Corporativa e Princípios de Organização**. Publicado em 2003. Grupo Vita.
- DUBRIN, A. J. **Fundamentos do Comportamento Organizacional**. São Paulo: Thompson, 2003.
- FARIA, A. N. de. **Chefia e Liderança**. Rio de Janeiro: LTC, 1982.
- FERREIRA, M. e FERREIRA, M. da S. **O perfil psicológico do liderado e seu impacto na relação de liderança**. In: Artigos publicados – Liderança em gestão de projetos. Disponível em: <http://www.nce.ufrj.br> > Acesso em 03 de março de 2007.
- GEUS, A. **A empresa viva**. Rio de Janeiro: Campus; São Paulo: Publifolha, 1999. Título original: The Living Company.
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª ed. São Paulo: Atlas, 1994.
- GONÇALVES, D. **O segredo da delegação eficaz**. Curitiba: Livros HDV, 1988.
- HERSEY, P.; BLANCHARD, K. H. **Psicologia para Administradores de empresas: a utilização de recursos humanos**. 2 ed. São Paulo: EPU, 1977.
- HOLLENBUCK, J. R. e WAGNER III, J. A. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2000.
- Hospital Vita – Excelência hospitalar em Curitiba**. Disponível em: <http://www.revistahospitaisbrasil.com.br> > Acesso em 23 de dezembro de 2007.
- KAIBARA, M. M. **A eficiência do programa de desenvolvimento de fornecedores para a implantação da filosofia JIT**. Concluído em dezembro de 1998. In: Teses e Dissertações. Disponível em: <http://www.eps.ufsc.br> > Acesso em 28 de janeiro de 2008.
- LANNES, L. S. **Equipes autogerenciáveis e a forma de organização do trabalho adequada à sua implantação**. In: semead – artigos. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br> > Acesso em 02 de junho de 2007.
- LEVIN, J. **Estatística aplicada a ciências humanas**. 2. Ed. São Paulo: Harbra, 1987.
- LUFT, C.P. **Minidicionário Luft**. São Paulo: Ática, 2000.

MARCONI, M. D. A.; LAKATOS, E. M. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MATTAR, F. N. **Pesquisa de marketing**: edição compacta. São Paulo: Atlas, 1996.

Mercado nacional de hospitais atrai investidor estrangeiro. Divulgado no Jornal Gazeta Mercantil – Caderno C – publicado em 18/09/2007. Disponível em: <<http://www.itmidia.com.br>> Acesso em 23 de dezembro de 2007.

MICHELETTI, Camila. **Sistema de células autogerenciáveis são cada vez mais utilizados nas empresas**. In: Artigos. Disponível em: <<http://carreiras.empregos.com.br>> Acessado em 02 de maio de 2007.

MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996.

MOSCOVICI, F. **Equipes dão certo: a multiplicação do talento humano**. 6ª ed. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

PARISI, M. **TDP, Trabalho dirigido de Psicologia**: 2º Grau. 10 ed. São Paulo: Saraiva, 1983.

PEASE, A.; PEASE, B. **Desvendando os segredos da linguagem corporal**. Tradução: Pedro J. Junior. Rio de Janeiro: Sextante, 2005.

PENTEADO, J. R. W. **Técnica de Chefia e Liderança**. 3 ed. São Paulo: Pioneira, 1973.

PETERS, T. **50 lições de Liderança**. Revista Você S/A. Edição 35. Maio de 2001. Pgs. 26-35.

PINHEIRO, E. G. **(Dê)sFazendo o mito sobre liderança**: traçados e limites da atuação do profissional da informação na função de líder. Disponível em: <<http://www.biblioteca.ufc.br>> Acesso em 02 de junho de 2007.

PONCHIROLLI, O. **O capital humano como elemento estratégico na economia da sociedade do conhecimento sob a perspectiva da teoria do agir comunicativo**. In: Revista FAE, Curitiba, v.5, n.1, p.29-42, jan./abr.2002. Disponível em: <<http://www.fae.edu/publicacoes>> Acesso em 03 de março de 2007.

QUADROS, D. **Empresas sem chefes: uma experiência de sucesso**. Publicado em dezembro de 2001. Disponível em: <http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_fae_business> Acesso em 30 de março de 2008.

QUEIROZ, S. H. **Motivação dos quadros operacionais para a qualidade sob o enfoque da liderança situacional**. Publicado em 1996. In: Dissertações. Disponível em: <<http://www.eps.ufsc.br>> Acesso em 05 de março de 2007.

RABELO, E. B. **Estudo da formação e implantação de equipes em células autogerenciáveis numa indústria gráfica.** In: Dissertações. Disponível em: <<http://www.pg.cefetpr.br/ppgep>> Acesso em 03 de março de 2007.

SANCHEZ, I. **Construindo equipes autogerenciáveis.** Disponível em: <<http://dojofloripa.wordpress.com>> Publicado em 11 de janeiro de 2007. Acesso em 09 de outubro de 2007.

SANTOS, E. **A saúde privada no Brasil em 2012.** Revista Vital. Ano VI. 4º Trimestre 2006. Disponível em: <<http://www.hospitalvita.com.br/PDF/Vital.pdf>>. Acesso em 12 de abril de 2008.

SANTOS, S.C.G. **Gerenciamento racionalizado.** Publicado em janeiro de 2003. Disponível em: <<http://www.ietec.com.br>> Acesso em 30 de março de 2008.

SERAFIM, J. A. **Concepção e implantação dos grupos autogerenciáveis: análise de dois casos industriais.** Concluído em fevereiro de 2005. Disponível em: <<http://www.maxwell.lambda.ele.puc-rio.br>> Acesso em 25 de janeiro de 2008.

SILVA, et al. **A importância das equipes autogerenciáveis na organização.** Publicado em outubro de 1999. Disponível em: <<http://www.famanet.br>> Acesso em 30 de março de 2008.

SOUZA, T. P. S. e KOPITTKE, B.H. **Processo de Avaliação Cognitiva no Trabalho de Grupos Auto-Gerenciáveis.** In: Biblioteca. Disponível em: <<http://www.abepro.org.br>> Acesso em 27 de janeiro de 2008.

VILAR, J. **A Estrada da Qualidade na Saúde.** Publicado em 05 de julho de 2006. Disponível em: <<http://www.revistahospitaisbrasil.com.br>> Acesso em 25 de janeiro de 2008.

WAHRLICH, B. M. S. **Uma análise das teorias de organização.** 5 ed. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1986.

WELLINS, R. S. Et al. **Equipes Zapp! (empowered teams).** Rio de Janeiro: Campus, 1994.

YIN, R. K. **Estudo de caso: Planejamento e Métodos.** 2ª ed. São Paulo: Bookmann, 1994.

ZDANOWICZ, J.E. **Autogerenciamento.** Disponível em: <<http://www.geocities.com/WallStreet/Bureau/7559/adm0306.htm>> Acesso em 30 de março de 2008.

Informações Gerais disponíveis em: <<http://www.hospitalvita.com.br>> Acesso em 20 de dezembro de 2007.

ANEXOS

ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

I - DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

DEPARTAMENTO: ADMINISTRAÇÃO

TEMPO DE EMPRESA: até 01 ano () de 1 a 3 anos () mais de 3 anos ()

ESCOLARIDADE: 2º grau () 3º grau () outros () _____

II – QUESTÕES (Pode ser assinalada mais de uma alternativa).

1. Para você uma equipe autogerenciável pode ser definida por:

- ☐ Uma equipe que trabalha sem supervisão direta
- ☐ Uma equipe que pode possuir um líder, mas que não seja um chefe escolhido pela administração
- ☐ Uma equipe que resolve seus problemas
- ☐ Uma equipe em que a comunicação é eficaz e que os membros obtêm a produtividade desejada
- ☐ Uma equipe que não apresente conflitos
- ☐ Uma equipe que tenha toda a autonomia para decidir sobre tudo que se refere ao grupo
- ☐ outros _____

2. Você acredita que equipes autogerenciáveis possam dar certo na empresa em que você trabalha?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Não sei / prefiro não responder

3. Quais das características abaixo você acha indispensável para uma equipe de trabalho eficiente?

- ☐ Espírito de equipe
- ☐ União
- ☐ Iniciativa
- ☐ Responsabilidade
- ☐ Altruísmo
- ☐ Visão de futuro
- ☐ Independência
- ☐ Bom humor
- ☐ Comunicação

() Relacionamento Interpessoal

4. No futuro você acredita que as organizações irão trabalhar sem a figura de um chefe imediato?

- () Sim
- () Não
- () Não sei / prefiro não responder

5. Para você um líder tem que ser eleito pelo grupo?

- () Sim
- () Não
- () Não sei / prefiro não responder

6. Em que momento você acredita que um grupo esteja pronto para seguir sem uma chefia imediata?

- () quando os membros resolvem os problemas cotidianos sem interferência da chefia
- () quando são independentes da opinião do chefe
- () quando ignoram a presença do chefe
- () quando resolvem os problemas com o chefe do seu chefe
- () outros _____

7. Se, respondeu sim a questão anterior, em que tipo de instituição as equipes autogerenciáveis funcionariam sob o seu ponto de vista?

- () organizações com normas bem estabelecidas
- () organizações onde as equipes têm processos relacionados à melhoria do clima organizacional
- () pequenas empresas
- () empresas familiares
- () outras _____

8. Quais características não podem faltar em um chefe?

- | | |
|---------------------------------|------------------------|
| () imparcialidade | () boa comunicação |
| () relacionamento interpessoal | () eqüidade |
| () humanidade | () bondade |
| () bom humor | () segurança |
| () saber delegar | () iniciativa |
| () confiável | () resolver conflitos |
| () transparência de atitudes | () admitir seus erros |
| () atitude | () comprometimento |
| () respeito pelos demais | () autoridade |

() grau de instrução compatível com a função que exerce

9. Quais características não podem faltar em um líder?

- | | |
|--|---------------------------------|
| () boa comunicação | () relacionamento interpessoal |
| () eqüidade | () humanidade |
| () bondade | () bom humor |
| () imparcialidade | () segurança |
| () transparência de atitudes | () saber delegar |
| () iniciativa | () confiável |
| () resolver conflitos | () admitir seus erros |
| () atitude | () comprometimento |
| () espírito de equipe | () conhecimento |
| () respeito | () autoridade |
| () grau de instrução compatível com a função que exerce | |

10. Funcionários têm discernimento e sabem o que é certo e errado, por isso não necessitam de supervisão direta?

- () sim
() não
() alguns
() Não sei / prefiro não responder

11. Você acredita que a empresa deva incentivar que os funcionários se autogerenciem, extinguindo da chefia tal tarefa?

- () sim
() não
() Não sei / prefiro não responder

12. Um chefe pode ser chefe e ao mesmo tempo líder?

- () sim
() não
() Não sei / prefiro não responder

13. Em um grupo de trabalho pode haver alguém que influencie mais as pessoas que o chefe?

- () sim
() não
() Não sei / prefiro não responder

14. Ter um chefe em uma equipe de trabalho é um impedimento para que surja uma liderança informal?

- () sim

- ☐ não
- ☐ talvez
- ☐ Não sei / prefiro não responder

15. Em uma equipe autogerenciável como devem ser definidas as funções?

- ☐ através de reuniões pautadas e votadas
- ☐ um líder escolhido pelo grupo deve definir
- ☐ cada um escolhe o que sabe fazer de melhor
- ☐ outras _____

16. Para você existe um tipo de liderança ideal?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ Em algumas situações
- ☐ Não sei / prefiro não responder

17. Você acha que tem o perfil para trabalhar em uma equipe autogerenciável?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ Não sei / prefiro não responder

18. Você já trabalhou em alguma equipe onde o chefe poderia ser retirado sem prejuízo alguma a qualidade do trabalho desenvolvido?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ Não sei / prefiro não responder

19. O que é uma equipe de trabalho para você?

- ☐ um grupo que trabalha junto
- ☐ uma equipe que visa um objetivo comum
- ☐ o conjunto de pessoas que obtém uma combinação de resultados positivos
- ☐ outros _____

20. Você acredita que o tipo de personalidade pode identificar quem tem ou não o dom da liderança?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ às vezes
- ☐ Não sei / prefiro não responder

21. Qual a melhor definição da diferença entre chefe e líder?

- ☐ chefe é quem manda, líder quem influencia
- ☐ chefe e líder são praticamente a mesma coisa
- ☐ chefe tem autoridade, líder tem poder
- ☐ chefe tem poder, líder influencia

22. Em que momento você acha que uma pessoa é líder?

- ☐ quando influencia as decisões do grupo
- ☐ quando é procurado para dar conselhos aos demais
- ☐ quando as pessoas o respeitam como chefe
- ☐ quando ele se sobressai mais que os demais

23. Em que momento um chefe deixa de ser só chefe e assume realmente a figura de líder?

- ☐ quando seus liderados o respeitam pelo seu comportamento e atitude e não somente pelo cargo
- ☐ quando consegue o que deseja sem dar ordens
- ☐ quando as pessoas conversam com ele como um componente do grupo e não mais como "o chefe"
- ☐ quando consegue tornar o grupo homogêneo, com participação de todos
- ☐ outros _____

24. Você acredita que equipes autogerenciáveis podem aumentar o nível de motivação do grupo?

- ☐ sim
- ☐ não
- ☐ Não sei / prefiro não responder

25. A iniciativa para criação de equipes autogerenciáveis deve partir de quem?

- ☐ da alta direção
- ☐ dos funcionários
- ☐ de ambos
- ☐ Não sei / prefiro não responder

26. A equipe deve se moldar ao líder, ou o líder tem de se moldar ao grupo?

- ☐ o líder se molda ao grupo
- ☐ a equipe se molda ao líder
- ☐ os dois devem se adaptar
- ☐ Não sei / prefiro não responder

27. Você acredita que se adapta melhor com um líder:

- ☐ voltado para tarefa, focado nos objetivos
- ☐ voltado para pessoas, o mais importante é não perder o foco em relacionamento
- ☐ uma mistura dos dois tipos acima
- ☐ outro _____
- ☐ Não sei / prefiro não responder